

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de la Chaire en développement local de l'Université de Sherbrooke, de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec et du ministère des Régions du Québec.

Comité de direction

Marc-Urbain Proulx
Paul Prévost

Graphisme

Clémence Bergeron

Édition

Esther Cloutier enr.
Imprimerie Chicoutimi LT inc.

Secrétariat

Marie Gaudreault

Comité de lecture et de rédaction

Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*
Mario Carrier, *UQAT*
Germain Desbiens, *Fondation de l'Entrepreneurship*
André Joyal, *UQTR*
Serge Côté, *UQAR*
Denis Martel, *UQAC*
Bruno Jean, *UQAR*
Louis Dussault, *UQAC*
Louis Jacques Filion, *École HEC*
Yvon Gasse, *U. Laval*
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*
Jean-Pierre Collin, *INRS Urb.*
Gilles Paquet, *U. Ottawa*
Marielle Tremblay, *UQAC*
Olivier Crevoisier, *U. Neuchâtel*
Bernard Planque, *U. Aix-Marseille*
Robert Whealand, *U. New Orleans*
Pierre Hamel, *U. Montréal*
Nicole St-Martin, *U. Sherbrooke*
Jean Desrocher, *U. Sherbrooke*
Juan-Luis Klein, *UQAM*
Réjean Landry, *U. Laval*
Bernard Pecqueur, *U. de Grenoble*
Anne Gilbert, *U. Ottawa*
Louis Guay, *U. Laval*
Jean-Pierre Dupuis, *HEC Montréal*
Marguerite Mendell, *U. Concordia*

REVUE organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

Le développement urbain à l'an 2000	5
Jean-Claude Marsan	
La responsabilité écologique : un discours et des pratiques en émergence	11
Louis Guay	
L'approche territoriale au Québec	21
Mouvement Territoires et Développement	
Réforme dans les banques populaires au Québec et au Maroc	29
Lahcen Darhouani	
Le Canada, un pays riche appauvri !	43
Jean-Marc Fontan	
Structure et organisation des cabinets-conseil : un exercice de relativité	57
Alain J. Godbout	
L'histoire d'un succès en qualité totale	69
Marcel Laflamme	
Territoires MRC et entrepreneuriat	75
Nathaly Riverin	
L'évaluation des initiatives de développement local, défi méthodologique et enjeux : l'expérience de Verdun	85
Anne-Marie Grenier, Suzanne Garon et Paul Prévost	
Les entreprises appartenant à des femmes sont-elles moins performantes ?	95
Yves Robichaud et Egbert McGraw	
Le Bas-Saint-Laurent : un milieu innovateur	105
Majella Simard	
Le savoir commandité en régions : l'université et le développement régional	113
Carole Tardif et Juan-Luis Klein	
NOUVELLES DE L'ENTREPRENEURSHIP	
Le réseautage d'entreprises et le second miracle économique en Italie !	123
Germain Desbiens et Andrea Silipo	
DOSSIER	
De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie	131
Louis Jacques Filion	

1 % d'investissement fait toute la différence.

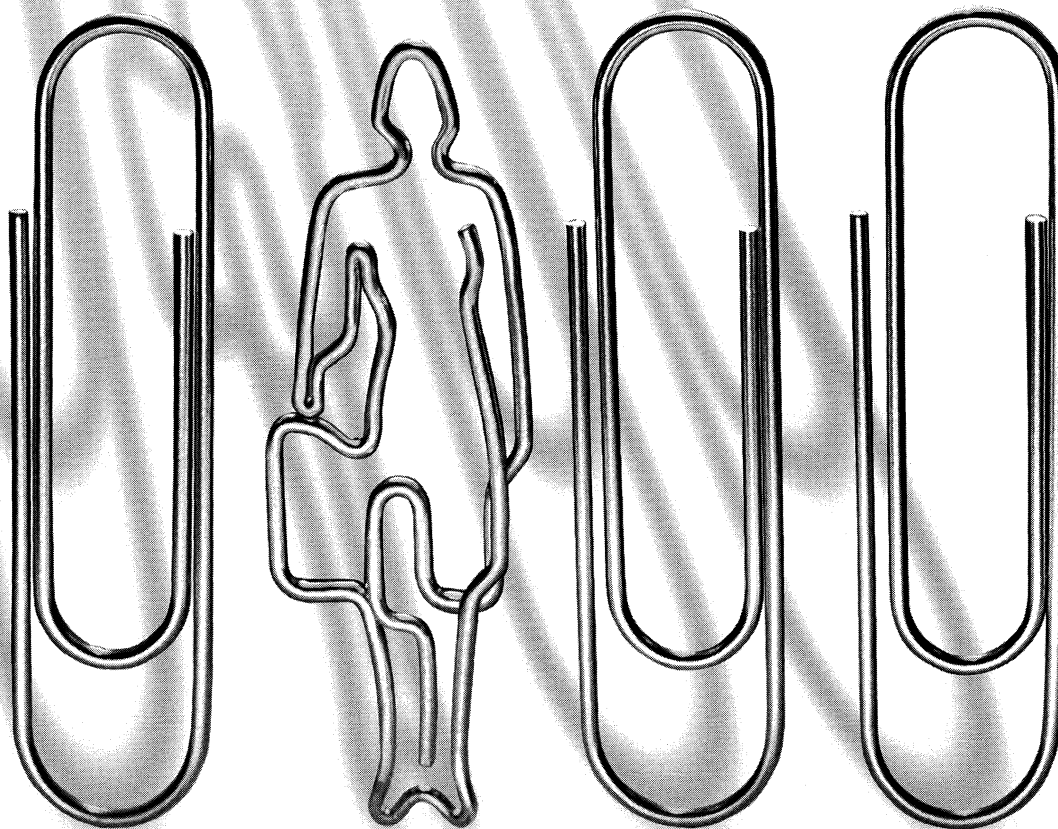
Réservez 1 % de votre masse salariale à la formation et obtenez 100 % de rendement.

Si la masse salariale de votre entreprise excède 250 000 \$, vous pouvez tirer profit de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. En investissant 1 % en formation, vous faites un placement particulièrement rentable pour votre entreprise. En effet, lorsque votre personnel reçoit une formation dans le cadre de son travail, il acquiert de nouvelles compétences, est plus motivé et plus productif. Sa plus grande efficacité et son meilleur rendement contribuent à augmenter la rentabilité de votre entreprise et à vous donner un réel avantage concurrentiel.

Consultez vos conseillers d'Emploi-Québec. Ils vous renseigneront sur les divers aspects de la Loi et vous aideront à prendre les meilleures décisions concernant vos besoins en formation.

Ligne Info 1 % : 1 888 EMPLOIS

Adresse Internet : www.mss.gouv.qc.ca



EMPLOI-QUÉBEC

Québec

NOTE DE LA RÉDACTION

La perspective territoriale est au menu médiatique actuellement. Après le dépôt du rapport du Vérificateur général du Québec concernant le développement régional et la sortie du rapport de la Commission Bédard proposant un nouveau pacte fiscal Québec – municipalités pour l'an 2000, voilà que l'UMRCQ (Union des municipalités régionales de comté du Québec) offre à l'UMQ (Union des municipalités du Québec) de palabrer sur les enjeux de la réforme fiscale en cours d'élaboration. Un comité de liaison pourrait être formé afin de coordonner et de renforcer leur représentation mutuelle auprès de l'État. Bonne nouvelle ! Pendant ce temps, le mouvement Territoires et Développement, dont nous publions une réflexion dans ce numéro, prend son envol. On constate que les territoires locaux et régionaux, urbains et ruraux, centraux et périphériques ainsi que métropolitains et nordiques demeurent un sujet de préoccupation au Québec. Ce qui justifie encore et toujours la parution de notre revue de vulgarisation scientifique.

Ce numéro de l'été 1999 est double. D'abord, parce que tout le matériel nécessaire pour le volume 8 était déjà prêt pour l'édition. Ensuite, pour des raisons pratiques reliées aux activités professionnelles des co-éditeurs. Finalement, nous avons considéré que nos lecteurs seraient ravis d'obtenir tout de suite le numéro 2 de l'année 1999 afin d'agrémenter leurs belles journées de vacances estivales. Dans ce volume, notre sélection de textes fut effectuée non seulement en respect des critères de qualité, mais en fonction d'un éventail élargi de thèmes situés autour de l'objet central. Vous constaterez vous-même cette riche diversité de réflexions de très haute qualité. Nous remercions sincèrement les auteurs. Et nous vous souhaitons une très bonne lecture.

Paul Prévost et Marc-Urbain Proulx
Co-éditeurs
Revue Organisation et territoires



rend hommage à

ses partenaires



Desjardins

CAISSE
DE DÉPÔT
ET PLACEMENT
DU QUÉBEC

Q Hydro
Québec

ses gouverneurs



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité
Emploi-Québec

TELESYSTEME



RÉSEAU DES
FEMMES D'AFFAIRES
DU QUÉBEC INC.



Ville de Montréal

LE
FONDS
DE SOLIDARITÉ
DES TRAVAILLEURS
DU QUÉBEC (FTQ)



VILLE DE
québec

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE ET URBAIN

ses associés gouvernementaux



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Industrie
et du Commerce



Développement des
ressources humaines Human Resources
Development



Gouvernement du Québec
Ministère des Régions



Développement
économique Canada Canada Economic
pour les régions du Québec Development
for Quebec Regions

Le développement urbain à l'an 2000

Jean-Claude Marsan
École d'architecture
Université de Montréal

Au Québec comme ailleurs en Amérique du Nord, la seconde moitié du XX^e siècle a été marquée par un phénomène particulier et dominant concernant le développement urbain : l'essor du modèle métropolitain. Ce nouveau modèle d'organisation spatiale de l'habitat urbain s'avère le résultat de deux forces opposées mais complémentaires de structuration.

En premier lieu, une force centripète qui, vivifiée par les grands réseaux de transport interurbains par avions, navires, trains et véhicules à combustion interne et par les moyens de communication électroniques, favorise la concentration d'activités économiques dans les régions porteuses sur le plan géographique, dont principalement celles de Montréal et de Québec. En second lieu, une force centrifuge, de caractère intra-urbain et alimentée par le véhicule à combustion interne et par les moyens de communication électronique (téléphone, radio, télévision, etc.), laquelle disperse les activités et les populations sur un vaste territoire.

Plusieurs municipalités qui, au début des années 50, étaient encore entourées de paysages non urbanisés, agricoles ou autres, ont rapidement été submergées par un raz-de-marée de développement à basse densité, principalement de caractère résidentiel, sans signes visibles de structuration à l'exception de ceux fournis par les autoroutes et les centres commerciaux. Le territoire de l'île Jésus, au nord de l'île de Montréal, constitue un bon exemple de ce phénomène. En 1941, l'île

Jésus tout entière comptait à peine 20 000 habitants, dont un certain nombre concentré dans de petites municipalités comme Laval-des-Rapides, Sainte-Dorothée et Sainte-Rose, etc. Un demi-siècle plus tard, en 1991, elle abritait, avec ses quelque 315 000 résidents, la deuxième ville la plus peuplée de tout le Québec.

Au moment où nous nous interrogeons sur la forme que prendra l'habitat urbain de l'an 2000, il nous semble important de vérifier si les facteurs qui ont contribué après la Seconde Guerre mondiale à façonner le développement urbain au Québec selon le modèle métropolitain que nous connaissons aujourd'hui s'avèrent toujours opérants. Si d'autres facteurs de changement sont maintenant à l'oeuvre, il y aurait lieu de les identifier et de les analyser, car ils auront éventuellement un impact sur le développement urbain au cours des décennies à venir.

Donc, ici comme ailleurs, des facteurs de changement ont contribué après la Grande Dépression et le second conflit mondial à l'essor d'un nouveau modèle de développement urbain. Ces facteurs sont nombreux et complexes, mais peuvent se ramener aux quatre principaux suivants :

- *un boom économique* : engendré principalement par la libération et l'accroissement considérable des marchés après la guerre, par le recours à de nouvelles techniques de production et le passage d'une économie de produc-

tion de biens à une économie de services, ce boom économique a eu des répercussions notamment sur la croissance et l'enrichissement de la classe moyenne, laquelle a contribué à l'essor de la banlieue ;

- *un boom démographique* : connu comme le phénomène des *baby-boomers*, il s'est répercuté sur la croissance rapide des agglomérations de Montréal et de Québec en particulier, principalement à leur périphérie qui est devenue alors accessible à un grand nombre, tant sur le plan financier que physique ;
- *un boom technologique* : dû en grande partie aux progrès techniques accomplis durant la guerre, ses effets se sont fait sentir dans tous les domaines : économie, transports, communications, etc. et se sont concrétisés notamment dans l'étalement urbain ;
- *une mutation du contexte socioculturel* : si elle a touché la plupart des sociétés occidentales, cette mutation fut davantage ressentie au Québec à cause des retards accumulés, au point d'être qualifiée de « Révolution tranquille ». Dans le domaine qui nous occupe, elle s'est manifestée, entre autres, dans l'émergence de nouveaux modèles d'habitat en rupture avec les modèles traditionnels.

Pour ce qui est des autres facteurs : l'économie, la démographie et le contexte socioculturel, force est de reconnaître qu'ils ont beaucoup changé eux-mêmes et que leurs transformations devraient amener éventuellement des transformations parallèles de l'organisation spatiale de l'habitat urbain au Québec.

Après un demi-siècle d'évolution, qu'en est-il de ces facteurs de changement ? La technologie semble poursuivre sa lancée, notamment dans le domaine des transports et des communications. Pour les personnes qui peuvent se le permettre grâce à leur emploi et à leurs revenus, ces progrès constants devraient favoriser une plus grande dispersion encore sur les territoires des régions de Montréal et de Québec, spécialement à la lointaine périphérie où se trouvent encore des endroits attirants.

Pour ce qui est des autres facteurs : l'économie, la démographie et le contexte socioculturel, force est de reconnaître qu'ils ont beaucoup changé eux-mêmes et que leurs transformations devraient amener éventuellement des transformations parallèles de l'organisation spatiale de l'habitat urbain au Québec.

L'évolution économique

Les changements sur le plan économique par rapport à la situation prévalant dans les années 50-60 peuvent se ramener à deux principaux : la mondialisation de l'économie et un déclin économique relatif, notamment dans la capacité d'intervention des pouvoirs publics.

Dans l'ensemble, on peut affirmer que l'agglomération montréalaise, notamment, performe bien pour le moment dans le domaine des nouvelles technologies de production (biotechnologies, informatique, aéronautique, électronique, etc.) et les quelque 9 % de la main-d'oeuvre qui s'y trouvent engagés devrait pouvoir conserver la possibilité de choisir leur lieu d'habitat et leur style de vie.

Par contre, on assiste, dans le cadre de la mondialisation de l'économie, à l'émergence d'une société à deux vitesses, phénomène qui n'est pas sans rappeler celui qui s'est manifesté au XIX^e siècle lors de l'industrialisation de la production.

Selon le Conseil national du bien-être social, le taux global de pauvreté au Québec serait maintenant de l'ordre de 21,2 %¹. À Montréal, par exemple, le nombre de personnes qui doivent se contenter d'emplois précaires ou qui font partie du contingent des travailleurs autonomes est plus élevé qu'ailleurs au Canada, à la fois pour des raisons de situation géographique de l'agglomération et, selon nous, de carences profondes dans le système d'éducation de la province.

Ces individus n'ont guère d'autres choix que de se rabattre sur les municipalités et les quartiers centraux qui leur sont accessibles financièrement et qui peuvent leur fournir un accès relativement aisé à toute la région, source potentielle d'emplois ou de contrats. Comme l'a indiqué l'urbaniste Hans Blumenfeld, ceux qui n'ont pas d'occupation permanente ont avantage à se placer au centre d'une région urbaine pour pouvoir rayonner tout autour². Cette nécessité peut être renforcée dans le cas d'un ménage ou d'un couple dont les deux membres ont des emplois précaires. On entend par municipalités centrales les municipalités de l'île de Montréal, par exemple, ou d'autres telle que Longueuil qui présente une certaine densité d'occupations et une variété d'activités susceptibles d'offrir un milieu de vie dynamique.

En parallèle à la baisse du pouvoir d'achat des classes populaires et moyenne, il faut ajouter l'impuissance croissante des corps publics à investir dans les infrastructures de transport. Il est déjà prévu de faire payer le consommateur selon la distance parcourue dans les transports en commun. Il ne faut pas exclure non plus le retour au péage sur les autoroutes, notamment avec la privatisation de ces infrastructures comme cela se passe maintenant dans plusieurs régions d'Amérique du Nord et d'Europe. Tous ces facteurs reliés à l'économie actuelle devraient favoriser comme lieu d'habitat pour une certaine proportion des populations à faible et moyen revenu les municipalités et les quartiers centraux bien équipés où se trouvent des logements à prix

abordables, à moins que le coût des taxes foncières dans ces secteurs ne soit trop élevé.

Déclin démographique et transformation du contexte socioculturel

Il n'est pas nécessaire d'aligner beaucoup de chiffres pour prouver que la situation démographique actuelle ne pourra pas soutenir le développement de la banlieue au même rythme qu'auparavant dans les régions de Montréal et de Québec. Une grande inconnue vient s'ajouter en surplus : quel choix de lieu et de type d'habitat feront les enfants des baby-boomers résidant actuellement en banlieue, lesquels rejets ont actuellement leur entrée dans l'âge adulte ? Dénicheront-ils dans la banlieue les emplois dont ils ont besoin pour commencer à faire une vie autonome ? Trouveront-ils dans ce milieu les stimuli que recherchent habituellement les personnes de cet âge ? Posséderont-ils les moyens financiers de perpétuer un mode d'habitat engendré par une période plus prospère ? Auront-ils enfin le goût de consacrer leurs loisirs à l'entretien d'une résidence familiale, alors même que s'effritent les structures familiales qui ont encadré la vie de leurs parents ?

À comparer avec ce qui s'est passé pendant les *Trente glorieuses*, années durant lesquelles l'emploi stable a favorisé l'accès à la résidence unifamiliale de banlieue, la situation actuelle, marquée par une précarité croissante de l'emploi chez les jeunes, ne peut que se répercuter sur le choix du lieu et du type d'habitat, surtout quand les données récentes indiquent que le taux de pauvreté dépasserait 40 % chez les moins de 30 ans³.

En réponse à toutes ces questions, on peut émettre l'hypothèse que les enfants des *baby-boomers* auront deux choix : soit demeurer chez leurs parents jusqu'à un âge plus avancé, soit se rabattre, du moins dans un premier temps, sur des municipi-

palités et des quartiers centraux offrant à la fois des emplois, des activités d'intérêt et des logements à prix abordables. Dans un ouvrage récent qui a connu une audience certaine⁴, le démographe David K. Foot prévoit que ces jeunes opteront pour la seconde option.

Même si l'on ne peut conclure à la présence d'une tendance à partir de quelques indicateurs, il appert néanmoins que de nombreux acquéreurs de condos dans les municipalités et quartiers centraux sont d'anciens banlieusards ; ce fut le cas, entre autres, pour l'immeuble McGill dans le Vieux-Montréal.

Un dernier mot sur le sujet : *les baby-boomers* résidant en périphérie vieillissent eux aussi, tout comme leur résidence. Dans le dernier quart de leur vie, avec leur famille élevée, entreprendront-ils les travaux nécessaires à la rénovation de leur habitation sans savoir s'ils pourront récupérer leur investissement au moment de la vente, à cause précisément de ce déclin démographique et de l'accroissement relatif de la pauvreté chez les jeunes adultes ? Comme pour plusieurs la résidence familiale représente une partie des investissements nécessaires à la retraite, seront-ils portés, face à cette conjoncture, à vendre avant qu'il ne soit trop tard ? Même si l'on ne peut conclure à la présence d'une tendance à partir de quelques indicateurs, il appert néanmoins que de nombreux acquéreurs de condos dans les municipalités et quartiers centraux sont d'anciens banlieusards ; ce fut le cas, entre autres, pour l'immeuble McGill dans le Vieux-Montréal⁵.

Quant au contexte socioculturel, il n'y a qu'à penser, par exemple, que la création du site de

l'Exposition universelle de 1967 a donné lieu à un remblayage massif du fleuve sans soulever de questions sur l'impact écologique d'une telle opération pour se rendre à l'évidence que les mentalités ont changé depuis trois décennies au Québec, comme ailleurs de toute façon. Comme le contexte socioculturel témoigne de préoccupations pour l'écologie, le développement durable, la conservation des ressources et du patrimoine naturel et construit, il ne devrait pas continuer à favoriser à long terme la poursuite de l'étalement urbain. De même, l'arrivée des femmes sur le marché du travail et le discours féministe ne devraient pas continuer à encourager le style de vie associé à la maison unifamiliale de banlieue.

Vers un nouveau modèle d'habitat urbain

Compte tenu des changements importants intervenus depuis un demi-siècle dans les domaines de l'économie, de la démographie et du contexte socioculturel, on peut émettre l'opinion que ceux-ci devraient éventuellement se refléter dans les modèles d'habitat urbain. Les hypothèses que l'on peut mettre de l'avant concernant ces transformations possibles sont les suivantes :

1. Grâce aux progrès constants dans le domaine des communications électroniques, il est possible que l'on assiste à une plus grande dispersion de l'occupation résidentielle à la lointaine périphérie des agglomérations urbaines existantes. Celle-ci pourrait cependant s'avérer marginale, demeurant le fait de personnes assurées d'un emploi approprié, stable et rémunérateur. Compte tenu du contexte socioculturel qui favorise l'écologie, le développement durable et le patrimoine naturel et construit, ce sont les municipalités offrant le plus d'avantages dans ces domaines qui devraient attirer cette clientèle privilégiée. Comme exemple de référence, on peut prendre l'État voisin du Vermont, qui attire des résidents bien nantis d'autres États en mettant l'accent

sur la qualité de la vie et la mise en valeur du patrimoine naturel et construit.

2. Une polynucléarisation des régions de Montréal et Québec semble probable, résultat d'une consolidation de l'occupation résidentielle et d'un regroupement des activités, des emplois, des services et des moyens de transport collectif dans des pôles tels que l'Île de Montréal, Laval, Longueuil et autres centres en devenir. Cette restructuration devrait s'accompagner de l'affirmation d'un sentiment identitaire et favoriser des structures politico-administratives capables de reconnaître et de respecter ces noyaux. On peut émettre l'hypothèse que la structure administrative régionale la plus adaptée à cette situation serait celle d'une confédération de noyaux, avec une participation au coût des infrastructures et des services selon une géométrie variable.

3. À l'instar de ce qui s'est passé pour certaines municipalités, telle que Lachine dans l'Île de Montréal, qui ont connu une certaine renaissance en investissant dans des valeurs patrimoniales, d'ordre naturel ou construit, certaines municipalités bien placées par rapport aux grands centres pourraient profiter de cette tendance en faveur de la conservation et de la mise en valeur de l'environnement bâti. Il en va de même pour des quartiers aujourd'hui délaissés tels que ceux du sud-ouest à Montréal (Pointe-Saint-Charles, Saint-Henri, etc.), qui ont l'avantage d'être situés près du centre-ville tout en étant peu coûteux d'accès. Si la volonté politique est présente, ils peuvent être promis à une certaine renaissance grâce à leur tissu patrimonial et au meilleur équilibre potentiel avec la nature pouvant résulter du réaménagement des friches industrielles existantes (le réaménagement du canal Lachine constituant un premier pas dans cette direction).

En conclusion, il ne s'agit pas ici de retomber dans les pièges de la prospective telle qu'elle a été pratiquée dans les décennies antérieures, mais bien de reconnaître que si un modèle d'habitat urbain tel que celui des agglomérations de Montréal et de Québec que nous connaissons aujourd'hui s'est développé grâce à une conjoncture économique, démographique, technologique et socioculturelle bien singulière, il est prévisible que ce modèle changera sous l'effet des transformations mêmes de cette conjoncture.

Lorsque l'on étudie l'histoire des agglomérations urbaines et lorsqu'on essaie de prévoir leur évolution à long terme, on se rend compte que rien n'est plus permanent que le changement !

Même si ces transformations du modèle d'habitat ne sont pas encore perceptibles, on sent un peu partout des signes avant-coureurs des changements à venir, lesquels devraient s'opérer sur plusieurs décennies.

Peu de personnes durant la Grande Dépression ou la Seconde Guerre mondiale ont pu s'imaginer quelles transformations connaîtrait éventuellement le monde urbain québécois après les années 50. Même le grand urbaniste Jacques Gréber, à qui l'on doit le plan directeur de la capitale nationale d'Ottawa, préparait en 1948 une esquisse de plan directeur pour le grand Montréal dans laquelle l'industrie restait encore collée au canal Lachine et aux voies ferrées et où les autoroutes étaient inexistantes. Que dire maintenant des personnes qui ont vécu le boom des années 60 ? Plusieurs d'entre elles, notamment celles qui ont planifié l'aéroport de Mirabel, se sont aussi royalement gourées lorsqu'elles ont

prédit que l'agglomération montréalaise compterait sept millions d'habitants en l'an 2000, ce qui justifiait le nouvel aéroport !

Lorsque l'on étudie l'histoire des agglomérations urbaines et lorsqu'on essaie de prévoir leur évolution à long terme, on se rend compte que rien n'est plus permanent que le changement !

Notes

- 1 Cornellier, Manon (1998), « À qui a profité la reprise ? », *Le Devoir*, 12 mai, p. A1 et A8.
- 2 Blumenfeld, Hans (1967), *The Modern Metropolis : its Origins, Growth, Characteristics and Planning. Selected Essays*, Paul D. Spreiregen (ed.), Montréal, Harvest House, p. 61-76.
- 3 Robitaille, Antoine (1998), « Le Congrès de l'ACFAS : Les jeunes doivent-ils faire leur deuil d'un emploi stable ? », *Le Devoir*, 13 mai, p. A1 et A10.
- 4 Foot, David K. et Daniel Stoffman (1996), *Entre le boom et l'écho. Comment mettre à profit la réalité démographique*, Montréal, Boréal, p. 49-50.
- 5 Confirmé à l'auteur par le gérant de l'immeuble.

La responsabilité écologique : un discours et des pratiques en émergence

Louis Guay
Département de sociologie
Université Laval

Nous vivons à une époque où toute une série de nouveaux problèmes nous sont posés. Il s'agit bien sûr des problèmes d'environnement, ou problèmes écologiques, qui sont au premier chef des problèmes de société. Ce sont des problèmes de société, car les tensions exercées sur la nature sont le produit des activités humaines, d'un mode de rapport qui tend à briser les équilibres naturels et, par effet rétroactif, à menacer la vie humaine et sa qualité.

Ce message écologique n'a pris forme que graduellement. On sait depuis longtemps que les activités humaines ne sont pas sans effet sur la nature. Le recul de la forêt fait disparaître, aujourd'hui comme hier, des paysages entiers qui sont valorisés et qui ont des fonctions multiples. La pollution de l'air et de l'eau est préoccupante ; les rejets, résidus et déchets de toutes sortes s'accumulent dans l'environnement et, par leur abondance accrue, mettent à l'épreuve les systèmes de disposition et de réutilisation des matières partiellement consommées. C'est certes, pensent plusieurs, le prix à payer pour le développement, mais ce prix commence-t-il à être trop élevé ? Nous est-il possible d'opérer des changements technologiques, institutionnels et culturels pour réduire les atteintes à l'environnement et promouvoir, par des pratiques appropriées, un mode de rapport avec la nature moins destructeur et dangereux ?

Aux origines de l'inquiétude écologique

Le siècle dernier a vu naître toute une série de problèmes écologiques, locaux et régionaux pour la plupart, mais non moins inquiétants. Il faut se rappeler que le problème des pluies acides ne date pas d'il y a quelques années. Dès le siècle dernier, le chimiste anglais Robert Angus Smith avait observé que les émissions gazeuses des usines avaient des effets néfastes sur la flore à proximité. Même chose pour le problème du réchauffement climatique dont la « découverte » remonte au siècle dernier. Le mathématicien et physicien français Joseph Fourier avait émis l'hypothèse que les activités humaines pourraient être à l'origine d'un réchauffement du climat. Le Suédois Arrhenius s'était intéressé de plus près à la question, en élaborant l'hypothèse selon laquelle la concentration de gaz carbonique dans l'atmosphère terrestre était en rapport direct avec la température de la Terre.

Depuis près d'une trentaine d'années, on a pu suivre l'émergence de problèmes écologiques et les discussions passionnées qu'ils ont engendrées. Les rapports sur l'état de la planète se sont multipliés (World Watch Institute, 1999 ; World Resources Institute, 1994-1995 ; Banque mondiale, 1992 ; Turner, 1990 ; Mungall et McLaren, 1990 ; Keating, 1997). Un des plus célèbres, le

rapport de la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* (CMED), a adopté, à l'encontre des rapports les plus alarmistes qui sonnaient le glas de la croissance, une attitude de responsabilité en se faisant le porte-parole du développement durable (CMED, 1988) : responsabilité entre générations et responsabilité au sein d'une même génération, entre le Nord et le Sud, dans le but d'utiliser et de gérer avec soin un environnement, ou une biosphère, qui, de toutes parts, est actuellement menacée (Vaillancourt 1995).

La CMED n'a pas inventé l'idée du développement durable. L'*Union internationale pour la conservation de la nature* avait lancé l'idée au début des années 80. La CMED l'a popularisée et a tenté de lui donner plus de corps. On retient le plus souvent de cette idée de développement durable le principe de responsabilité entre générations face à un environnement commun, une responsabilité écologique qui transcende les générations. De ce point de vue, la nature apparaît comme un bien commun qu'il faut utiliser avec un sens du partage, dont nous ne sommes pas propriétaires mais simples fiduciaires tutélaires.

La modernisation écologique

Une idée proche de développement durable, bien que sur plusieurs points différente, est celle de la modernisation écologique que des auteurs contemporains, allemands et néerlandais, notamment, préfèrent utiliser pour décrire, dans les pays développés, le processus dans lequel a commencé à s'engager le système industriel face aux problèmes soulevés par la dégradation de l'environnement.

La modernisation écologique est un concept théorique permettant « d'analyser le développement nécessaire des institutions centrales des sociétés modernes dans le but de résoudre le problème fondamental de la crise écologique » (Spaargaren et Mol, 1992). Comme le développe-

ment durable, la modernisation écologique comporte une dimension normative : ce qu'il faut faire, les politiques et les comportements qu'il faut adopter pour mieux protéger l'environnement. Encore plus que le concept de développement durable, qui est soumis à un usage sémantique très variable, la modernisation écologique est en parfaite continuité avec les tendances profondes de la modernité et avec les principes centraux qui la guident.

De ce point de vue, la nature apparaît comme un bien commun qu'il faut utiliser avec un sens du partage, dont nous ne sommes pas propriétaires mais simples fiduciaires tutélaires.

Les sociétés réagissent aux problèmes écologiques qu'elles créent elles-mêmes. Cette réponse socio-politique et institutionnelle est complexe. D'une part, elle met en présence une pluralité d'acteurs, aux intérêts, valeurs et ressources variés. Ces ressources, ces valeurs, ces intérêts, cognitifs, techno-économiques et institutionnels structurent les motivations et les orientations à l'origine des décisions, des prises de position et des conduites des acteurs participant à cette réponse. D'autre part, tout problème écologique ne s'impose pas sans un travail d'appropriation personnelle et collective à la conscience des acteurs. Il y a un processus de construction des problèmes écologiques auquel participe la science, mais aussi d'autres formes de connaissance qu'on peut appeler connaissances « ordinaires », faute d'une meilleure expression. Certains problèmes écologiques viennent à l'attention des sociétés à la suite de « découvertes scientifiques » ; d'autres sont directement issus de l'expérience quotidienne.

La théorie de la modernisation écologique que nous proposent certains auteurs s'est attardée à décrire et à expliquer la réponse du système politique et du système industriel aux changements écologiques. Elle a toutefois fait peu de place aux changements institutionnels qui ont favorisé la participation du public à la prise de décision en matière d'environnement.

En subordonnant à ses propres fins la science et le développement technologique, le capitalisme a extrait de la nature des richesses jusqu'alors insoupçonnées.

La participation du public à l'aménagement du territoire et à la gestion de l'environnement est chose assez récente. Les années 60 ont été propices à l'expérimentation en matière de développement régional et d'aménagement urbain. La participation a parfois été amorcée par en haut, souvent elle est venue de la base, du mécontentement à l'égard de projets d'aménagement et de réaménagement en milieu urbain, en particulier. Mais le public s'est graduellement imposé. La décision en matière d'environnement a tenu compte, à partir des années 70, du poids et de la valeur de la participation publique. Celle-ci, malgré toutes ses imperfections et ses limites, peut être vue comme une extension de la démocratisation des sociétés qui est au cœur de la modernité. Elle s'impose d'autant plus que les sociétés d'aujourd'hui génèrent, par leurs technologies, de très nombreux risques (Beck, 1992, 1995).

Une rationalité élargie

Le capitalisme a entretenu avec la nature des rapports bien particuliers, rarement sans effets majeurs. D'abord, le capitalisme a en quelque

sorte pris en charge la rationalisation de l'exploitation de ressources naturelles. Il a pu, en l'espace de quelques décennies, étendre son emprise sur l'ensemble de la terre, exploitant ici et là les ressources disponibles pour satisfaire une demande croissante qu'il a lui-même en partie entretenue. En subordonnant à ses propres fins la science et le développement technologique, le capitalisme a extrait de la nature des richesses jusqu'alors insoupçonnées. Mais cette rationalisation ne s'est pas faite sans malencontreuses conséquences pour l'environnement (Turner, 1990). Les problèmes écologiques, pour la plupart localisés et temporaires dans le passé, sont devenus fréquents, récurrents et graves. L'épuisement des ressources, la pollution, le problème des résidus industriels, s'ils n'ont pas été absents dans le passé, ne sont plus apparus comme anodins.

Le mouvement américain pour la conservation des ressources, animé à la fin du siècle dernier et au début de celui-ci par des professionnels de la foresterie et de l'agronomie, qui a eu un certain écho au Canada au sein de la *Commission de conservation*, créée en 1909 et dissoute en 1921, est un autre exemple d'une volonté de soumettre à une autre forme de rationalisation l'exploitation de la nature. L'entreprise capitaliste et les politiques gouvernementales qui la soutenaient ont été pour une première fois confrontées au problème de l'érosion des ressources. À défaut de changer certaines pratiques, le système de production court à sa perte, car il détruit le capital sur lequel sa richesse est fondée.

Si quelques progrès ont été accomplis dans l'exploitation et l'extraction des ressources, le processus de rationalisation est demeuré dans l'ensemble très incomplet. D'une part, certains secteurs d'exploitation des ressources ont toujours la main lourde. Au Canada, le secteur forestier a fait l'objet de contestations persistantes et accrues. Ses pratiques sont dans la mire des groupes écologistes, nationaux et internationaux. Le débat public que la sortie du documentaire *L'erreur boréale* a

provoqué démontre on ne peut mieux combien les pratiques forestières sont encore contestées et semblent, malgré une loi récente qui comptait établir sur des bases de développement durable l'exploitation forestière, être loin des attentes exprimées par divers acteurs pour une utilisation polyvalente de la forêt et une meilleure protection de ses fonctions écologiques.

D'autre part, l'industrie est une grande source de résidus, de rejets et de déchets de toutes sortes. Elle consomme beaucoup de matières premières qu'elle n'utilise pas complètement. De plus, un fois consommés, les produits sont éliminés et s'accumulent dans l'environnement. Or, c'est ce « monde poubelle » qui de plus en plus pose problème. Plusieurs des grands enjeux actuels sur la protection de l'environnement et de la biosphère ont justement trait à des problèmes de pollution. Le réchauffement climatique, que les modèles prédisent si rien n'est fait, serait, pour une large part, causé par l'émission de gaz à effet de serre que les industries rejettent dans l'atmosphère (IPCC, 1990, 1996 ; Schneider, 1989).

Assistons-nous à une phase nouvelle de rationalisation du processus de production : une rationalisation plus large qui tient compte de la qualité de l'environnement ? On peut le penser, car plusieurs indices nous le montrent.

Les défis écologiques du système industriel

Dans un chapitre éloquent intitulé « Les industries : le prix de notre mode de vie », le rapport sur « L'état de l'environnement au Canada » de 1991 montre, chiffres et données à l'appui, combien les industries ont entrepris des efforts considérables pour réduire les atteintes à l'environnement dont elles sont responsables (Gouvernement du Canada, 1991).

Plusieurs associations d'industriels, sous l'influence des pressions publiques, ont émis un énoncé de

politique environnementale dans lequel elles indiquent ce qu'elles veulent faire et font pour la protection de l'environnement. Au Canada, il n'y a pas de grand secteur industriel qui n'a pas sa politique environnementale et de développement durable. De plus, en Amérique du Nord, plusieurs entreprises ont adhéré aux principes de Valdez, une sorte de déclaration de principes de protection de l'environnement qui est née à la suite de l'accident en mer du super pétrolier Exxon Valdez, qui a soulevé beaucoup de vagues au sein du conseil d'administration de la société propriétaire du navire.

Assistons-nous à une phase nouvelle de rationalisation du processus de production : une rationalisation plus large qui tient compte de la qualité de l'environnement ?

Pour l'entreprise toutefois, la protection de l'environnement prend la plupart du temps la voie de la rationalité économique et technologique, d'investissements et de décisions qui sont une réaction à des pressions extérieures et à des possibilités de croissance. Depuis que les pouvoirs publics imposent, pas toujours facilement, aux producteurs les coûts de la dépollution et, parfois, de la mise à neuf des milieux naturels exploités, les entreprises intègrent ces nouveaux coûts à leurs décisions, ce qui favorise souvent la recherche d'économie de matière et la réduction, par introduction de technologies nouvelles ou d'améliorations des techniques en place, de la pollution. Alors que, pendant longtemps, les industries transféraient au public, sous la forme d'externalités négatives, les effets et, par conséquent certains coûts, issus de leurs propres activités, elles ont appris à les intégrer à leurs décisions d'affaires.

Les conséquences de ces changements sont importants. D'une part, un vaste secteur de technologies environnementales ou « vertes » — « or vert » des entreprises de ce secteur — est en train de naître dont la suprématie est disputée par le Japon, l'Allemagne et les États-Unis et, d'autre part, on voit poindre à l'horizon ce que certains ont appelé la « prochaine révolution industrielle » (Moore et Miller, 1994). Parmi les champions de cette révolution industrielle nouvelle, on retrouve le World Watch Institute de Washington qui, malgré ses constants cris d'alarme devant la croissance démographique, s'est employé à décrire les premiers pas de cette révolution et à la promouvoir (Flavin et Young, 1993 ; Kane, 1996 ; Roodman, 1996, 1999). Plusieurs de ses membres ont notamment été très sensibilisés aux percées technologiques très économes dans le domaine de l'énergie (Flavin et Lenssen, 1994).

D'autres auteurs américains ont, pour leur part, avancé l'idée que les systèmes industriels pouvaient se comporter comme des écosystèmes naturels : le cyclage et le recyclage de la matière et de l'énergie sont perpétuels. Ils ont parlé d'écologie industrielle, qui a pris plusieurs formes : « décarbonisation », « dématérialisation », efficacité énergétique accrue, recyclage presque complet des matières (Frosch, 1994). Cette écologie industrielle vise, par l'innovation technologique et l'application de la science, à la protection de l'environnement, à « épargner la Terre », pour reprendre l'expression de Jesse Ausubel, un des principaux leaders de ce mouvement (Ausubel, 1996). Quelques exemples peuvent être pris à témoin. Depuis le début de la révolution industrielle, l'efficacité énergétique s'est grandement améliorée et des progrès considérables peuvent encore être réalisés : la machine à vapeur de Watt avait une efficacité énergétique inférieure à 10 %, alors que les turbines performantes d'aujourd'hui se rapprochent de 50 % et que 70 % d'efficacité est dès maintenant possible dans les meilleures machines. C'est au plan des systèmes énergétiques globaux et pas seulement à celui des

machines individuelles que les progrès les plus grands peuvent être accomplis : aux États-Unis, le système énergétique n'aurait dans son ensemble qu'une efficacité de l'ordre de 5 %, alors qu'il pourrait, selon l'état actuel de nos connaissances, atteindre raisonnablement une efficacité de 50% (*idem*).

De plus, on peut observer que nous assistons à une décarbonisation énergétique, c'est-à-dire que, au cours des décennies, avec le passage du bois au charbon, puis au pétrole, puis au gaz et, éventuellement, à l'hydrogène, l'intensité (quantité d'énergie par unité de PNB) en carbone n'a cessé de chuter. Enfin, on assiste aussi, malgré que nous soyons encore trop peu avancés, à un début de dématérialisation des économies développées qui ont réduit et continuent de réduire la consommation et l'utilisation de plusieurs matériaux, bien que les nouveaux matériaux, tel le plastique, posent de nombreux problèmes de réutilisation.

Les données sur lesquelles on se fonde pour annoncer une ère de grande protection de l'environnement semblent surtout valables pour les économies les plus avancées ; mais ces auteurs ont confiance que, grâce à la diffusion technologique et à la mondialisation des échanges, les pays moins développés suivront les traces des pays de tête dans l'oeuvre commune de sauvegarde de la Terre. Serions-nous donc entrés dans une nouvelle ère technologique, une ère **biotechnique**, comme l'a nommée Mumford (1938), dans laquelle le progrès technique est commandé par les percées dans les sciences biologiques et écologiques, et guidé par un souci de protection de la nature, dont la finalité est, pour reprendre son expression, de construire une « culture de la vie » ? Il ne faut certes pas crier victoire trop vite. En effet, comme le remarque avec justesse Bunker (1996), les données sur lesquelles on s'appuie pour annoncer une ère fondée sur un paradigme techno-environnemental nouveau proviennent de quelques industries, des pays les plus

avancés et sont encore trop peu nombreuses pour bien représenter l'ensemble des activités humaines qui menacent actuellement la biosphère.

Malgré les réserves que l'on est en droit d'émettre, voilà quelques indications d'une transformation socio-économique en cours. Le capitalisme, comme l'ont montré Smith, Marx et, plus récemment, Heilbroner, a été un agent pas toujours anodin de changement (Heilbroner, 1993). Mais force est de constater la grande capacité du capitalisme à s'adapter, à changer et à intégrer à son mode de faire les contraintes extérieures qui se présentent à lui.

Toutefois, ce système s'est constamment trouvé sous surveillance : surveillance des gouvernements, celle des mouvements sociaux et des ONG, celle de groupes professionnels qui lui ont reproché son absence de perspective à long terme et, enfin, celle de la société civile, qui, en vertu des citoyens et des consommateurs qui la forment, oriente, par la participation politique et les choix d'achat, les décisions des entreprises.

Ce qui est vrai pour l'entreprise l'est également pour le consommateur. Par plusieurs moyens ou incitations diverses, on cherche à modeler son comportement vers une prise en compte dans ses décisions quotidiennes de la nécessité de protéger la nature : les taxes écologiques que l'on envisage actuellement visent à rationaliser dans le sens de la sauvegarde de la Terre les comportements des producteurs, mais ils ont également dans leur mire les choix des consommateurs. Ceux-ci réagissent aux variations de prix des biens et services qu'ils achètent : s'ils deviennent plus chers, à cause de taxes environnementales, ils seront incités à une plus grande économie. C'est un de moyens privilégiés, en plus de l'éducation et de la sensibilisation, que les sociétés développées ont trouvé pour orienter les choix individuels dans une direction escomptée.

Un nouveau discours écologique

Le paysage idéologique de cette fin de siècle s'est radicalement modifié par rapport aux tendances dominantes des années 60. Lorsque s'est développée et affirmée la prise de conscience écologique, le contexte était plutôt favorable à la formation d'un discours d'opposition. Le discours écologique de l'époque a souvent été radical, alarmiste. Ses prescriptions menaient au refus du système industriel. Il a certes eu le mérite d'attirer l'attention sur la vaste gamme de problèmes écologiques naissants. Mais il s'est aussi attiré les foudres des élites dirigeantes. On a même parlé d'un nouveau conflit sociétal entre une avant-garde écologiste et les élites politiques, économiques et syndicales attachés aux statu quo et peu disposées à remettre en cause leurs manières de faire. Les populations ont été plus nuancées, comme l'ont montré maints et maints sondages depuis. Chez elles se sont progressivement formées de nouvelles valeurs : des valeurs écologiques, des valeurs post-matérialistes (Ingelhart, 1997).

La société a changé ; les grandes institutions sociales s'adaptent de plus en plus aux contraintes écologiques. Un nouveau discours, certes moins radical, s'est développé, qui a commencé à gagner, selon la thèse de la modernisation écologique, les institutions centrales de la modernité, appuyées par ces nouvelles valeurs écologiques. Plusieurs aspects distinguent ce nouveau discours écologique de l'ancien. Par discours, il ne faut pas uniquement entendre des mots et des principes énoncés à la légère qui ont peu d'impact sur les pratiques concrètes. Un discours est plus que ça. C'est une construction sociale qui découle d'une appropriation mentale d'une nouvelle réalité. Une fois mis en place ou formé de manière relativement cohérente, le discours structure les pratiques. L'évolution du discours écologique nous montre qu'il a fallu un

La société a changé ; les grandes institutions sociales s'adaptent de plus en plus aux contraintes écologiques.

temps avant que les institutions centrales de la modernité, l'entreprise et l'état notamment, s'approprient symboliquement les nouvelles réalités environnementales et avant qu'elles commencent à changer leurs pratiques. Cette appropriation a nécessité le travail de nombreux acteurs sociaux qui ont, à divers titres, participé à la prise de conscience des problèmes écologiques. D'abord, le fait d'un petit groupe, l'inquiétude écologique s'est généralisée. Un discours écologique nouveau a émergé. On peut, en un tableau accentuant les contrastes, comparer l'ancien discours au nouveau (tableau 1).

Le nouveau discours écologique est révélateur sur plusieurs points. Face à la science et la technologie, il s'en distingue radicalement. Alors que l'ancien discours écologique, dans sa forme la plus radicale, se méfiait de la science et de la technique, considérée, souvent à juste titre, comme la source de la grande partie, sinon de la totalité, des problèmes écologiques, le nouveau discours voit au contraire dans la science et la technologie une voie privilégiée pour résoudre bon nombre de problèmes écologiques. L'écologie industrielle, si elle réussit à s'implanter, en serait le plus bel exemple. L'expert, face à qui s'exprimait une profonde méfiance, est maintenant perçu avec plus de sympathie.

Les enjeux se sont aussi modifiés. Sur fond commun d'urgence environnementale, le nouveau discours est moins pessimiste, moins alarmiste et plus confiant en l'avenir. Comme guide des inter-

Tableau 1 – Discours sur l'environnement

Dimensions	Ancien discours écologique	Nouveau discours écologique
Science et expertise	Science, partie du problème ; méfiance face à l'expertise	Science, partie des solutions ; expertise nécessaire à l'élaboration de politiques
Les enjeux	Sentiment de crise ; changements radicaux nécessaires	Environnement est plus qu'un secteur d'intervention : principe de prudence
Les moyens d'action	Règlementation unique et universelle ; sanctions juridiques	Expérimenter des outils nouveaux : instruments économiques (droits de pollution échangeables, taxes vertes)
La technologie	Le progrès technique à la source des pollutions et de la surexploitation des ressources	Défi à l'ingéniosité technique ; technologies « vertes » ; écologie industrielle
Participation du public	Participation du public limitée	Participation publique sollicitée et élargie
Considérations éthiques	Responsabilité envers les pays en développement et les plus pauvres	Équité intergénérationnelle

ventions, le principe de prudence à l'égard de dommages éventuels à l'environnement, auquel le parlement canadien recommande d'adhérer, gagne du terrain. Les moyens d'action privilégiés dans le passé, telles la réglementation et les normes environnementales « universelles », sans totalement disparaître, ont cédé le pas à l'expérimentation de nouveaux outils, tels les instruments économiques, les accords volontaires, qui s'adaptent mieux, selon les industriels, à des pratiques et à des technologies de production très variées. Quoique les taxes vertes aient été peu expérimentées au Canada, certaines sont actuellement en vigueur ailleurs.

La puissance des technologies a souvent été une cible privilégiée des attaques écologistes. Par exemple, si la forêt se dégrade plus vite aujourd'hui, la machinerie moderne n'y est pas étrangère. Le nucléaire fait peser sur l'humanité entière des risques considérables ; certains produits miracles de l'industrie, tels les chlorofluorocarbures (CFC), sont aujourd'hui bannis du commerce. Pour la technologie, la protection de l'environnement doit maintenant être considérée non pas seulement comme une contrainte, mais comme une opportunité ; un défi à l'innovation et à l'ingéniosité humaine.

Les décisions en matière d'environnement doivent être de plus en plus soumises à la consultation et à la participation du public.

Les décisions en matière d'environnement doivent être de plus en plus soumises à la consultation et à la participation du public. Par l'information rendue plus accessible, par une participation plus fréquente aux décisions en matière d'environnement, par la transparence souhaitée dans la prise de décision, les institutions sociales

sont appelées à continuer de changer, à s'ouvrir et à faire plus de place à la diversité des opinions et des points de vue sur l'environnement.

Enfin, les positions éthiques se sont modifiées. L'ancien discours écologique était sensible à la solidarité internationale. Critique à l'égard du capitalisme international, il avait souvent pris parti pour une responsabilité croissante envers les pays du Sud. Cet élément du discours n'a pas disparu, mais il s'est doublé d'une préoccupation intergénérationnelle.

Ce discours écologique nouveau est encore à une étape de formation. Il serait irréaliste de croire que les institutions centrales de la modernité se sont converties entièrement à lui. Des indices nous montrent que des progrès sont accomplis dans cette direction. La route est longue avant que ce discours puisse être parfaitement institutionnalisé dans les pratiques de tous les acteurs. Trop de faits vont à l'encontre de ce qui est espéré. Les difficiles progrès en vue d'adopter des mesures contraignantes pour réduire les gaz à effet de serre nous rappellent combien ce nouveau discours ne fait que commencer à structurer, parfois bien timidement, les actions et les comportements des grands acteurs sociaux.

Conclusion

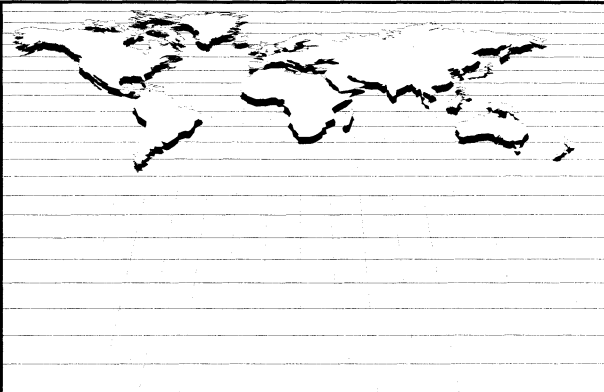
La responsabilité écologique peut donc épouser plusieurs formes. Cependant, pour que le système industriel élargisse sa conception de la rationalité et adhère à ce que l'on peut appeler une rationalité écologique, qui n'est probablement pas, du moins à long terme, contradictoire avec la rationalité économique, il a souvent fallu et il faut encore un coup de pouce de la part d'autres acteurs sociaux, gouvernements, citoyens et ONG au premier plan. Tous ces acteurs sont appelés à participer à ce qu'on peut appeler une gestion sociale de l'environnement.

Une question demeure toutefois : ce nouveau discours est-il suffisant pour provoquer des comportements différents à l'égard de la nature ? Ne faudrait-il pas faire appel à d'autres dimensions que des dimensions somme toute inscrites dans la modernité et sa rationalité ? Faut-il aller plus loin et repenser radicalement notre rapport à la nature ? Élaborer une éthique nouvelle, moins centrée sur le seul bien-être de l'espèce humaine ? La meilleure manière de bien protéger la nature ne serait-elle pas de reconnaître la valeur intrinsèque de la nature, pas seulement en fonction de ce qu'elle peut procurer à l'espèce humaine ? Est-ce que la nature devrait avoir des droits que les humains seraient forcés de respecter ?

Sans aller aussi loin, il reste que notre rapport à la nature doit être repensé et redéfini. Plusieurs pensent que la dimension éthique ne saurait être évacuée de la discussion, au seul profit de la rationalité technologique et instrumentale, même élargie.

Bibliographie

- AUSUBEL, J.H. (1996), « Can technology spare the Earth ? », *American Scientist*, n° 84, p. 166-178.
- BANQUE MONDIALE (1992), *Le développement et l'environnement*, Washington, D.C.
- BECK, U. (1992), *Risk Society : Towards a New Modernity*, Londres, Sage.
- BECK, U. (1995), *Ecological Politics in an Age of Risks*, Cambridge, Polity Press.
- BUNKER, S. (1996), « Raw Material and the Global Economy : Oversight and Distorsions in Industrial Ecology », *Society & Natural Resources*, n° 9, p. 419-429.
- CHAMBRE DES COMMUNES (1995), *Notre santé en dépend ! Vers la prévention de la pollution*, Ottawa, Gouvernement du Canada.
- COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (1988), *Notre avenir à tous*, Montréal, Les Éditions du Fleuve.
- FLAVIN, C. ET N. LENSSEN (1994), *Power Surge : Guide to the Coming Revolution*, New York, Norton.
- FLAVIN C. (1993), « Shaping the Next Industrial Revolution », dans L. Brown et al., *The State of the World 1993 : A World Watch Institute Report*, Londres, Earthscan, p. 180-199.
- FROSCH, R.A. (1994), « Industrial Ecology : Minimizing the Impact of Industrial Waste », *Physics Today*, novembre, p. 63-68.
- GOUVERNEMENT DU CANADA (1991), *L'état de l'environnement au Canada*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Services.
- HEILBRONER, R. (1993), *Le capitalisme du XXIe siècle*, Saint-Laurent, Qc, Bellarmin.
- INGELHART, R. (1997), *Modernization and Postmodernization*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- IPCC (1990), *Climate Change : The IPCC Scientific Assessment*, Cambridge/New York, Cambridge University Press/WMO/UNEP.
- IPCC (1996), *Climate Change 1995 : The Science of Climate Change*, Cambridge/New York, Cambridge University Press/WMO/UNEP.
- KANE, H. (1996), « Shifting to Sustainable Industries », dans L. Brown et al., *The State of the World 1996 : A World Watch Institute Report*, New York, Norton, p. 15-167.
- KEATING, M. (dir.) (1997), *Canada and the State of the Planet*, Toronto, Oxford University Press.
- MOORE, C. ET A. MILLER (1994), *Green Gold : Japan, Germany, the United States, and the Race for Environmental Technology*, Boston, Beacon Press.
- MUMFORD, L. (1938), *The Culture of Cities*, New York, Harcourt, Brace, Jovanovich.
- MUNGALL, C. ET D.J. MCLAREN (1990), *La Terre en péril : métamorphose d'une planète*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
- ROODMAN, D.M. (1996), « Harnessing the Market for the Environment », dans L. Brown et al., *The State of the World 1996 : A World Watch Institute Report*, New York, Norton, p. 168-187.
- ROODMAN, D.M. (1999), « Building a Sustainable Society », dans L. Brown et al., *The State of the World 1996 : A World Watch Institute Report*, New York, Norton, 169-188.
- SCHNEIDER, S.H. (1989), *Global Warming : Are we Entering the Greenhouse Century ?*, San Francisco, Sierra Club Books.
- SPAARGAREN, G. ET A.P.J. MOL (1992), « Sociology, Environment, and Modernity : Ecological Modernization as a Theory of Social Change », *Society and Natural Resources*, vol. 5, n° 4, p. 323-344.
- TURNER, B.I. (dir.) (1990), *The Earth as Transformed by Human Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- VAILLANCOURT, J.-G. (1995), « Penser et concrétiser le développement durable », *Écodécision*, hiver, p. 24-29.
- WORLD RESOURCES INSTITUTE (1994-1995), *People and the Environment*, New York/Oxford, Oxford University Press.



DOCTORAT EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

ARBORER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socioculturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'UQAC et l'UQAR qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission: 1^{er} mai 1999

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

 **Université
du Québec
à Rimouski**

Université du Québec à Chicoutimi

Pierre-André Tremblay
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5613
Courriel: patrembl@uqac.quebec.ca
[www.uqac.quebec.ca/registr/
programmes/3770.html](http://www.uqac.quebec.ca/registr/programmes/3770.html)

Université du Québec à Rimouski

Serge Côté
Téléphone: (418) 724-1648
druqar@uqar.quebec.ca
www.uqar.quebec.ca/devloppe/docdr.htm

L'approche territoriale au Québec

Mouvement Territoires et Développement

En cours de réalisation actuellement dans le faubourg des Récollets, à Montréal, la Cité du multimédia se présente tel un concept fort intéressant qui permet la convergence des perspectives sectorielle et territoriale dans l'organisation socio-économique. Le territoire de la Cité servira d'assise à l'interaction, aux échanges, aux transactions, aux transferts de compétences, à la circulation de l'information, à la coopération... et aussi à la concurrence entre les diverses organisations du multimédia. Le principe fondamental de concentration d'activités au sein d'une aire circonscrite vise à mieux servir les acteurs socio-économiques en offrant des économies de proximité ainsi que des effets de cohésion et de cohérence. Il s'agit d'un phénomène naturel vieux comme le monde qui s'inscrit sous la forme concrète de plaines, de lieux, de rives d'un fleuve, de districts, de villes, de cités. Le territoire représente en réalité une forme particulière d'organisation sociale, culturelle et économique qui sert l'organisation globale des nations. Elle a existé bien avant l'État-nation, sous diverses formules telles que la cité, le comté, le bourg, la principauté, la baronnie, etc. et lui succède en servant sa cause, soit le plein développement de tout l'espace national.

Ce qui ne signifie pas que l'approche alternative basée sur l'organisation sectorielle ne soit pas utile au développement national. On sait que les forces du marché se structurent largement par grands et petits secteurs économiques. D'où les interventions publiques d'assistance à ces forces

en utilisant les concepts de filières et de grappes industrielles afin de renforcer les processus d'intégration et de coordination. On sait aussi que le domaine public est largement structuré par grands secteurs en se servant du principe wébérien de gestion. Il est clair que l'approche sectorielle est aussi inévitable qu'appropriée puisqu'elle génère des effets de cohérence et de coordination. Mais l'approche territoriale demeure tout aussi importante dans ses apports réels et ses potentialités face à l'organisation globale de la société. Voyons un peu.

La traditionnelle politique territoriale

Avant de broser un tableau de la situation actuelle de nos territoires, il est bon de rappeler qu'au Québec, on a toujours misé sur les divers territoires du très vaste espace (1 667 926 km²) afin d'assurer le développement économique, social et culturel. Une politique d'abord basée sur des concessions territoriales offertes sous la forme d'immenses bassins de ressources (fourrures, forêts, eau, mines, pêche) à des compagnies privées (Cent-associés, Baie d'Hudson, etc.). Dès le début de la colonie, on a concédé de très grandes terres à des seigneurs. D'importants privilèges territoriaux furent aussi offerts au clergé qui a très souvent tracé la voie du développement. Finalement, des petites terres familiales furent mises à la disposition des censitaires et, par la suite, des colons. De fait, l'histoire économique du Québec est fortement liée à l'ex-

ploration et à l'exploitation de ses territoires. Encore récemment, les territoires de la Côte-Nord, du Moyen-Nord et de la Baie-James furent considérés comme de nouvelles régions de colonisation ainsi qu'une nouvelle source de création de richesses nationales.

Pour exploiter ces nombreux territoires, nos gouvernants ont établi des infrastructures afin de faciliter le transport des biens et des individus. Dans un premier temps, les voies d'eau furent explorées, protégées et aménagées de forts, de canalisations et, progressivement, d'importantes installations portuaires. De ces relais, quelques routes furent alors construites et entretenues. L'arrivée des chemins de fer a occasionné, à partir du milieu du XIXe siècle, un deuxième mouvement d'accès aux territoires. Un troisième mouvement s'est ensuite concrétisé tout au long du XXe par la construction de routes, de gares, de ports en eau profonde, d'aéroports et d'autoroutes. On a ainsi misé sur la réduction de la distance, facteur associé à la théorie de la localisation industrielle. En cette matière d'aménagement extensif des territoires, les infrastructures de transport furent assistées par les réseaux d'équipements mis en place dans la santé, l'éducation, la culture, les sports, les loisirs et l'environnement. Du coup, cette politique contribua considérablement à la réduction des inégalités spatiales dans le niveau et la qualité de vie de la population.

La politique territoriale de Québec s'est aussi concrétisée par l'établissement de découpages et de structures politico-administratifs.

La localisation de ces biens publics dans les petits, moyens et grands centres urbains participa à la polarisation des activités culturelles, sociales

et économiques déjà bien amorcée au XIXe siècle autour des scieries, des meuneries, de l'église et des services. Polarisation qui s'intensifia lorsque la vague d'industrialisation déferla sur le Québec à partir du tournant du XXe siècle. Le réseau de transport formant des étoiles autour des lieux a largement favorisé cette concentration urbaine. Le phénomène a aussi occasionné l'établissement d'une hiérarchie entre les lieux, bien modélisée par les spécialistes à l'aide de la théorie des places centrales : la métropole Montréal avec sa fonction financière dominante ; la capitale nationale avec sa fonction gouvernementale dominante ; les capitales régionales avec leurs services publics et privés ; les petits centres ; etc. Ces grands, moyens et petits pôles ont évidemment participé au développement du Québec grâce à leur demande de ressources diverses et à leur offre de produits et services, dans la vaste périphérie.

La politique territoriale de Québec s'est aussi concrétisée par l'établissement de découpages et de structures politico-administratifs. De l'héritage seigneurial et paroissial, l'espace national fut d'abord découpé en trois villes (avant 1760), en comtés (1791), en paroisses au statut civil (1825) avant que furent institutionnalisés les territoires des municipalités (1855), des régions administratives (1968), des communautés urbaines (1969) et des municipalités régionales de comté (MRC) (1979). Quelques redécoupages territoriaux eurent lieu au fil du temps, notamment ceux de 1887, 1935 et 1987 qui furent plus importants. Sur ces territoires délimités et disposés à différentes échelles furent établies de nombreuses organisations publiques, parapubliques et collectives qui exercent, sur leur aire de gestion respective, des fonctions allocatives de ressources publiques.

Le Québec possède ainsi un système sophistiqué de gouvernance territoriale. C'est-à-dire trois échelons territoriaux (municipalités ; MRC – communautés urbaines ; régions administratives) sur lesquels oeuvrent une panoplie d'organisa-

tions dans une quarantaine de secteurs d'activité. Les aires de gestion sont nombreuses. Fragmentées en 1400 communautés dispersées, dont 78 % ont moins de 3000 habitants, les municipalités sont des instances démocratiques et participatives qui servent la prise en main collective de responsabilités. Institutionnellement construites à 78 % par des organisations formelles dans près de 27 secteurs d'activités publiques, les 16 régions administratives (1996) permettent à l'État de rapprocher sa gestion de la réalité, si diverse sur le vaste espace national. Finalement, les 96 territoires MRC sont actuellement en pleine construction institutionnelle. Ils prennent largement appui sur les élites locales à la faveur de la nécessité technique et financière de mise en commun de biens et de services collectifs. Des organisations mercéennes émergent dans le transport en commun, l'emploi, la gestion des déchets, les loisirs, le développement économique, etc. À travers ces trois échelons s'insèrent trois grandes agglomérations urbaines (Montréal, Québec, Hull), 27 agglomérations moyennes et 48 petites agglomérations qui doivent, tant bien que mal, renforcer les modalités de gestion de leur territoire commun. Les trois communautés urbaines encadrent ce renforcement autour de quelques fonctions spécifiques. Agglomérations et villes possèdent évidemment leurs quartiers qui servent à l'organisation de certains services publics. Notons que 80 % de la population du Québec vit dans une agglomération de plus de 12 000 habitants.

On constate ainsi que le développement du Québec s'est largement appuyé sur la politique territoriale dans le passé.

Tous ces territoires de gestion qui se chevauchent, se marient, s'emboîtent et se superposent servent par ailleurs de base homogène à l'identité collective de la population, à l'interaction entre les forces vives, à la complicité sur des problèmes

collectifs ainsi qu'à la solidarité dans la recherche de solutions appropriées. Les groupes sociaux, de services ou d'intérêts ainsi que les coopératives et les unions, qui émergent naturellement de la société civile, représentent la première forme de cette interaction qui sert bien la dynamique culturelle, sociale et économique. La nécessité de représentation des intérêts collectifs auprès des instances publiques locales et régionales grâce à l'existence d'une démocratie participative effective a souvent occasionné la formalisation de ces groupes. Plus récemment, le gouvernement a clairement facilité leurs activités propres en leur allouant des ressources financières bien ciblées. Des conseils, des associations, des sociétés, des corporations, des comités, des tables, etc. sont ainsi devenus les moyens d'une politique gouvernementale explicite à l'égard de l'interaction entre les forces vives du développement territorial.

On constate ainsi que le développement du Québec s'est largement appuyé sur la politique territoriale dans le passé. Les acquis en matière de moyens de production, d'infrastructures et d'équipements publics, de découpages territoriaux, de structures politico-administratives et de mécanismes d'interaction deviennent une base importante pour le futur.

La situation actuelle des territoires

L'économie du Québec est considérablement dépendante de l'exploitation des ressources naturelles qui sont, à l'exception des terres agricoles, largement localisées au nord du fleuve Saint-Laurent. À titre d'illustration de cette importance, le Québec possède 10 % des réserves d'eau douce de la planète, ce qui lui permet notamment de produire 78 % de l'hydroélectricité du nord-est¹ du continent, dont près du tiers est utilisé par certaines industries énergivores qui se localisent au Québec. Toujours en référence au nord-est du continent, l'espace québécois contient aussi 28 % des terres agricoles, 45 % des mines ainsi que 43 % de la forêt. Il ne faut alors pas

s'étonner du fait que plus de 40 % des exportations du Québec soient actuellement associées à ces ressources de base. Dans le contexte actuel où l'exportation représente la plus importante source de croissance économique du Québec, les ressources naturelles demeurent ainsi un domaine stratégiquement prioritaire, même si les prix fluctuent beaucoup et que la nouvelle économie (aéronautique, télécommunications, informatique, pharmaceutique...) performe très bien sur les marchés extérieurs.

Toujours en référence au nord-est du continent, l'espace québécois contient aussi 28 % des terres agricoles, 45 % des mines ainsi que 43 % de la forêt.

Bien que le nombre d'agriculteurs ait énormément diminué au cours des dernières décennies à la faveur des nouvelles technologies, les quelque 36 000 exploitations agricoles produisent tout de même au-delà de quatre milliards de dollars canadiens par année. La situation est cependant moins rose dans le domaine des pêches où la rupture des stocks frappe de plein fouet cette industrie en recomposition. Du côté des mines, les expéditions des quelque 688 établissements québécois ont tout de même représenté 3,5 milliards \$ can. en 1997. Bien que le marché de l'or soit peu favorable, les exploitations de zinc et de cuivre sont quant à elles en croissance. Près de la moitié de la superficie du Québec se présente par ailleurs sous la forme de forêt exploitable (757 900 km²). Ce qui représente 2 % des forêts mondiales, plus de quatre milliards de m³ de volume marchand brut de bois (70 % de résineux et 30 % de feuillus) ainsi qu'une possibilité annuelle d'extraction de 55 millions de m³. Le Québec possède ainsi 64 usines de pâtes, papiers et cartons lui permettant de produire 12 % du papier journal utilisé dans le

monde. Il bénéficie aussi de quelque 1450 scieries, d'une douzaine d'usines de panneaux agglomérés et de plusieurs autres usines dans la deuxième et la troisième transformation, notamment les composantes du bâtiment et les meubles.

Si les activités d'extraction et de transformation des ressources naturelles s'inscrivent dans les secteurs primaire et secondaire, il demeure tout de même qu'elles affectent largement le secteur tertiaire, devenu un générateur important d'emplois au Québec. D'abord, parce ces importantes activités de production nécessitent des services spécialisés (transport, droit, comptabilité...). Signalons à cet effet les récents investissements qui requièrent toute une gamme de services en ingénierie, en foresterie, en géologie, en agronomie et en ressources maritimes. Ensuite parce que les salaires consentis aux travailleurs de ces industries sont généralement élevés, se transformant ainsi en pouvoir d'achat, en épargne et en consommation réelle. Finalement, parce que les efforts consentis à la transformation accrue de ces ressources sollicitent l'émergence de nouveaux services spécialisés. Nous pensons tout de suite à cet effet, aux services de R&D qui se multiplient actuellement, sans oublier tous les nouveaux services dans le financement, la production, le marketing, la réingénierie, l'environnement, la gestion de la qualité, etc.

Bref, les relativement abondantes ressources naturelles dont est doté le Québec génèrent des retombées considérables qui transcendent tous les secteurs de son économie. En outre, le potentiel d'ajout de valeur demeure par essence encore très important. Certains bassins de ressources sont encore peu exploités² tandis que plusieurs autres pourraient être valorisés davantage par une meilleure gestion de l'extraction, une utilisation accrue des résidus et une plus grande transformation de la matière première avant l'exportation. Malgré les acquis récents, notamment dans les produits du terroir, de la mer et de la forêt, les gains potentiels d'efficacité économique demeu-

rent encore très importants, dans un esprit d'exploitation durable de ces ressources rares.

Pour ce faire, Québec bénéficie d'infrastructures de transport et de réseaux d'équipements publics (santé, éducation, culture, loisirs....) à l'image d'une société moderne. Ils forment un système urbain complet qui, par son intégration, offre un excellent degré de mobilité aux facteurs de production. L'urbanisation a d'ailleurs largement profité de l'exploitation des ressources naturelles dans le passé. Si bien que le progrès de notre système de petits, moyens et grands centres, avec le territoire métropolitain de Montréal en tête de la liste, est encore considérablement dépendant de l'exploitation rationnelle des ressources naturelles de la vaste périphérie aux divers territoires multi-formes et hétérogènes.

Le défi des territoires au Québec

Nous définissons ce défi autour de cinq axes. Le premier concerne le respect de l'identité et de l'appartenance territoriale. L'appartenance au territoire représente un élément de base de la solidarité communautaire tant recherchée pour ses effets organisationnels bénéfiques, engendrés auprès des forces sociales, culturelles et économiques. Sans faire abstraction totale des autres critères utiles tels que la géographie, les aires de marché, les traditions administratives, etc., Québec doit à notre avis bien identifier et utiliser cette appartenance territoriale dans le découpage de ses aires de gestion publique. L'efficacité économique et démocratique de ses interventions en dépend. À cet effet, le défi con-

siste à miser sur le sentiment d'appartenance de tous les groupes qui composent le tissu socio-politique de chaque territoire, autant en zones urbaines que rurales.

Le deuxième élément du défi des territoires s'inscrit dans la responsabilité à l'égard de l'utilisation du sol. Les outils et les moyens d'aménagement et d'urbanisme doivent servir les territoires dans la maîtrise et l'orientation des forces naturelles du marché. La soutenabilité à long terme du développement est associée à ce devoir de régulation territoriale. Pour ce faire, la planification offre des procédures appropriées pour doter le territoire communautaire de mécanismes d'interaction et de décisions collectives, d'une vision globale, d'un cadre stratégique et d'un mouvement d'appel aux actions concrètes dans les domaines social, culturel et économique. Ainsi, la planification spatiale (aménagement et urbanisme) déborde inévitablement sur les aspects développement et gestion dans son application.

Car les actions nouvelles représentent de premier chef des contributions importantes au développement territorial. Elles s'inscrivent à travers une dynamique socio-économique basée sur les forces du marché, bien sûr, mais dans laquelle le secteur public joue un rôle considérable sous plusieurs angles, notamment comme régulateur des aléas de la conjoncture économique et comme soutien à la restructuration industrielle lorsque l'évolution de l'environnement global la rend nécessaire. Plusieurs actions territoriales chevauchent et mélangent ces sources privées et publiques. L'impulsion vient parfois du national, parfois du local et parfois conjointement. Tel fut le cas des parcs industriels dont tout le Québec est maintenant doté. Ce fut aussi le cas récemment avec les diverses actions locales et régionales effectuées pour améliorer l'accès au capital de risque. Signalons que l'assistance au démarrage et à la croissance des entreprises s'avère un champ très fertile actuellement. Il côtoie un autre champ fertile où l'on cultive et récolte des mesures actives

Les outils et les moyens d'aménagement et d'urbanisme doivent servir les territoires dans la maîtrise et l'orientation des forces naturelles du marché.

pour soutenir l'intégration au travail. Finalement, les actions émergent de plus en plus dans le domaine de l'information économique. Nous référons évidemment ici aux centres de transferts de technologies, aux cellules de R&D, à l'animation économique et aux divers bulletins, électroniques ou pas, qui se multiplient. Et nous référons aussi aux multiples micro-initiatives dites de réseautage qui favorisent la circulation de l'information, la bonification des contenus et leur mise en forme dans un esprit d'amélioration des savoir-faire utiles à la production. Dans ce vaste champ territorial d'action, les acteurs privés, publics et collectifs sont nombreux.

La planification des actions publiques territoriales interpelle aussi un autre axe du défi des territoires. Il est concerné par la gestion de biens et services collectifs. La clientèle traditionnelle de ce secteur public territorial concerne la population en général. Pensons notamment à tous les programmes gouvernementaux (santé, éducation, culture, environnement....) gérés sur des territoires infranationaux par l'entremise de directions, de régies, de conseils, de sociétés ou de corporations sectorielles. Pensons aussi à tous les services de première ligne tels que l'hygiène publique, la voirie, les loisirs, la sécurité publique, etc. Au cours des récentes années, par ailleurs, les services spécialisés aux entreprises et aux travailleurs sont devenus des champs d'intervention publique territoriale privilégiés. De nouvelles fonctions stratégiques sont ainsi exercées sur des aires correspondant aux concepts de districts industriels, de milieux ou de bassins locaux d'emplois. Pour ce faire, plusieurs agences publiques plus ou moins autonomes et plusieurs entreprises de l'économie sociale se sont insérées dans ce vaste secteur public territorial devenu encore davantage éclaté et fragmenté. Elles s'ajoutent aux multiples acteurs déjà présents. D'où la nécessité d'un système de planification ou de gouvernance territoriale qui respecte l'autonomie de tous ces acteurs, tout en favorisant leur coordination.

Le cinquième axe du défi attribué aux territoires dans le Québec contemporain concerne l'intégration globale de toutes les actions dans la dynamique spatiale du Québec. Intégration globale en fonction des spécificités territoriales, des interdépendances, des complémentarités ainsi que des forces spatiales telles que la polarisation, la friction, la dispersion, la diffusion, la concentration, l'attraction, etc. L'objectif de cette intégration globale est double. D'abord, permettre à chaque territoire de se positionner sur l'échiquier mondial en fonction de sa vocation propre, de ses potentialités et de ses contraintes. Ensuite, insérer chaque composante dans l'ensemble global du Québec selon un esprit d'optimisation de l'efficacité spatiale de cet État totalement responsable de ses territoires. Car les inefficacités en cette matière d'utilisation du sol (terres en friche, étalement urbain excessif, exode migratoire des zones bâties, sites industriels mal localisés, urbanisation des campagnes, équipements publics sous utilisés, ports désaffectés, aéroports démesurés, multiplication des zones touristiques, etc.) représentent des coûts sociaux importants, devenus inabornables pour le Québec de l'an 2000.

Vers un concept global d'organisation générale du Québec

Précisons que le Québec ne possède pas actuellement de modèle opérationnel d'organisation générale de son espace. Encore utiles certes, les modèles³ du passé, tels que la colonisation de nouveaux territoires, Montréal et son hinterland, les pôles de croissance, l'approche centre-périphérie, le système urbain, Québec – capitale, etc. deviennent néanmoins clairement insuffisants. Le dernier modèle en liste, celui des grappes industrielles, fut malheureusement vidé de son contenu spatial originel pour devenir un outil certes intéressant d'analyse sectorielle dans la tradition du concept de « filière de production ». Ses limites sont rapidement devenues évidentes.

Les visions que nous obtenons de l'espace québécois sont ainsi très fragmentaires. Fragments sectoriels et territoriaux qui sont à l'image de notre société au pouvoir éclaté en de multiples instances décisionnelles et en de multiples intérêts âprement défendus par un omniprésent corporatisme⁴. Fragments d'une vision globale qui se consolident et se perpétuent comme tels, encouragés par des interventions gouvernementales de plus en plus fragmentées⁵. L'agrégation de ces fragments devient fort difficile sans un concept global d'organisation générale du Québec.

Pourtant, les interdépendances et les complémentarités entre les diverses composantes territoriales de l'espace national québécois sont largement connues, de plus en plus mesurées et relativisées par les experts, mais encore mal reconnues par les grands décideurs qui demeurent trop souvent prisonniers de certaines visions parcellaires et réductrices de la réalité.

En son absence actuelle, il ne reste pratiquement que le marchandage politique entre les bureaucraties rivales et entre les démarcheurs locaux et régionaux pour guider les grandes décisions à propos des modalités d'utilisation de l'espace québécois commun. Les plans et stratégies régionales, MRC et locaux sont certes utiles tel qu'il fut illustré dans le dossier de la ligne Hertel – Des Cantons d'Hydro-Québec, mais leurs limites sont évidentes en matière d'efficacité spatiale. Pourtant, les interdépendances et les complémentarités entre les diverses composantes territoriales de l'espace national québécois sont largement

connues, de plus en plus mesurées et relativisées par les experts, mais encore mal reconnues par les grands décideurs qui demeurent trop souvent prisonniers de certaines visions parcellaires et réductrices de la réalité.

L'appréhension de cette complexité spatiale au Québec nécessite un concept global approprié, capable d'intégrer les différentes composantes territoriales. Travailler collectivement à satisfaire ce besoin impératif au Québec représente la finalité première du Mouvement Territoires et Développement.

Notes

- 1 Le nord-est comprend la Nouvelle-Angleterre, le Centre-Atlantique et les Grands Lacs.
- 2 C'est le cas notamment des bassins hydrographiques de Churchill et de Grande Baleine, de plusieurs bassins miniers, de certaines essences forestières ainsi que de très nombreuses terres agricoles en friche.
- 3 Modèles largement remis en question actuellement par des phénomènes reliés à des renversements de hiérarchies urbaines, à l'émergence de milieux innovateurs ici et là et à l'identification de forces endogènes qui influencent la localisation des activités économiques dans l'espace. Voir Proulx, M.U. (1994), « L'émergence de la théorie du développement économique local », dans *Le développement économique : clé de l'autonomie locale*, éditions Transcontinental, p. 21-39.
- 4 Cette expression fait référence aux revendications dites régionales qui se sont exprimées au cours des dernières années, notamment dans le cadre de la Commission Bélanger-Campeau, du Forum national sur la décentralisation, de la Commission sur l'avenir du Québec et autres tribunes et forums. Revendications spécifiques des commissions scolaires, des petites municipalités, du monde rural, des villes de banlieues, des régions administratives, de la CSN, des cégeps, etc.
- 5 À ce propos, il est intéressant de constater que le gouvernement du Québec a créé récemment deux nouveaux ministères à vocation territoriale (Métropole et Régions). Le ministère de la Métropole vient heureusement d'être intégré au ministère des Affaires municipales. Le gouvernement dispose aussi actuellement de trois commissions territoriales (capitale – métropole – fiscalité) qui s'additionnent à un grand nombre d'offices, de commissions, de bureaux et de sociétés à vocation territoriale (zonage agricole, urbanisme, TQM, TQR, etc.) et aussi à un bon nombre de ministères concernés de premier chef par les territoires (affaires municipales – transports – ressources naturelles – agriculture).

NOUVEAU PROGRAMME
DE MAÎTRISE

LE MBA

POUR CADRES

Un programme adapté aux cadres en exercice.

La personne cadre développe ses qualités de gestionnaire par l'étude de cas concrets et le travail en équipe, ce qui lui permet d'élaborer de nouvelles stratégies dans le contexte de la fluctuation et de la mondialisation des marchés.

Conditions d'admission

Expérience comme cadre d'au moins quatre ans et possédé
un Baccalauréat en gestion ou maîtrise
ou expérience professionnelle exceptionnelle.

**Renseignements
supplémentaires**

Alain Bouchard
Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec), G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011, poste 2434
Télécopieur: (418) 545-5012
Courriel: a2boucha@uqac.quebec.ca

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

Réforme dans les banques populaires au Québec et au Maroc

Lahcen Darhouani
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Aujourd'hui, plusieurs bouleversements d'ordre politique, économique et idéologique marquent le développement des banques populaires, institutions financières à forme coopérative, enracinées dans des milieux économiques et sociaux différents, et nous assistons à diverses tentatives de réformes touchant principalement leurs structures administratives. Une vague d'ajustement et de remaniement (connue à travers le monde entier sous plusieurs vocables : au Québec par exemple, on parle de réingénierie et de rationalisation) reste le phénomène qui détermine le plus les réactions de ces banques populaires face aux transformations nationales et internationales. Une question fondamentale se pose alors : dans quelle mesure les réformes actuelles de ces banques populaires, comme réponses aux exigences conjoncturelles et structurelles imposées par les orientations du nouvel ordre mondial, restent-elles fidèles aux principes de base de la coopération ?

Les idées que nous présentons ici sont le résultat d'une longue réflexion sur les banques populaires au Maroc et au Québec. Notre objet est de montrer que toute réforme ne tenant pas compte des particularités historiques et culturelles des communautés auxquelles elles appartiennent ne peut engendrer que des structures mal adaptées aux exigences des structures économiques et finan-

Une question fondamentale se pose alors : dans quelle mesure les réformes actuelles de ces banques populaires, comme réponses aux exigences conjoncturelles et structurelles imposées par les orientations du nouvel ordre mondial, restent-elles fidèles aux principes de base de la coopération ?

cières. Nous avons choisi de nous pencher sur deux systèmes de banques populaires différents : le Mouvement Desjardins au Québec et le Crédit populaire du Maroc, car nous avons conclu qu'il existe une ressemblance quant à leurs destinées. Dans cet article, la comparaison entre ces deux banques populaires passe par l'exemple français pour deux raisons essentielles. D'une part, l'influence du Crédit populaire de France sur son homologue du Maroc date de la deuxième décennie du XX^e siècle, lorsque le premier a implanté ce qui allait devenir les premières agences du second. Depuis lors, une relation de subordination s'établit entre les deux institutions ; subordination qui se manifeste clairement aussi bien dans les structures administratives sur place que sur le plan des choix stratégiques, passés et actuels. D'autre part, les orientations qu'entreprend le Mouvement

Desjardins depuis quelques années donnent une certaine légitimité à une supposition suivant laquelle ses dirigeants privilégient la formule française qu'ils veulent transplanter au Québec.

En se basant sur cette hypothèse, la comparaison entre les deux banques populaires mettra en évidence la ressemblance frappante entre le Mouvement Desjardins et le Crédit populaire du Maroc. Les deux souffrent d'une aliénation bouleversante, laquelle constitue un handicap majeur pour l'économie marocaine. Dans le cas du Québec, cette aliénation n'est qu'une simple crainte. De même, les deux banques semblent avoir un autre point de divergence : l'aliénation du Crédit populaire du Maroc remonte à ses origines et elle est, dans ce cas, structurelle, alors que nous assistons, toujours suivant notre hypothèse, à la conduite du Mouvement Desjardins vers sa propre aliénation¹. Toutefois, nous restons convaincu que cette aliénation, dans les deux cas, n'est pas ou ne peut être éternelle, bien au contraire. Une bonne volonté des dirigeants des deux banques à entreprendre des réformes tenant compte des principes de base de la coopération peut avoir des conséquences heureuses. La première partie de ce travail sera donc consacrée aux origines et aux principes de base de la coopération tels qu'ils se sont développés pendant le XIXe siècle. Elle servira de repère pour notre comparaison entre les deux banques.

Les origines

Dans les sentiers ouverts au début du XIXe siècle par des réformateurs comme Saint-Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772-1873), Louis Blanc (1812-1882) et bien d'autres, les banques populaires deviennent des institutions importantes, mises au service des classes sociales les plus pauvres, dépourvues de fortune et de capitaux. Influencés par les répercussions du progrès industriel et des multiples crises agricoles qui marquent l'Europe tout au long du XIXe siècle, les fonda-

teurs des premières banques populaires tentent de trouver un remède efficace à la pauvreté d'une grande partie de la population et créent des institutions capables de favoriser la prospérité sociale. Ces institutions, qui adoptent des formules originales de coopération et de mutualité, visent à mettre fin à des socio-économies sans épargne et dépourvues de systèmes financiers adéquats favorisant l'accès au crédit et elles s'affirment, selon leurs fondateurs, comme autant de solutions au malheur des classes sociales les plus défavorisées. Tout au long du XIXe siècle, les structures agricoles des principales régions européennes, rappelons-le, deviennent plus fragiles devant l'expansion du système capitaliste qui provoque la détérioration des campagnes par une intense migration vers les centres industriels en expansion. Ces transformations sont accompagnées d'une concentration de plus en plus importante des capitaux. Dans ce contexte, les premières banques populaires prennent un grand essor à la fois sur le plan de la théorie et de l'action.

Pendant la deuxième moitié du XIXe siècle, des courants idéologiques diversifiés tentent de résoudre les problèmes des travailleurs. Pour ces derniers, et suivant les régions et leur niveau de transformation économique et sociale, deux voies d'organisation s'offrent. La première, préconisée par la théorie marxiste, prévoit l'organisation d'une classe ouvrière concentrée dans les centres industriels. Cette classe ouvrière (qui se concentre dans les usines) doit collaborer, suivant la littérature marxiste, avec ses alliés historiques : les classes laborieuses des milieux ruraux et la petite bourgeoisie. Ces classes sociales lutteront ensemble contre le capital et la propriété privée en vue de créer une société où domine la propriété collective, condition nécessaire de l'égalité et de la prospérité sociale. D'autre part, une deuxième voie se dessine dans la société européenne, celle de la coopération et de l'entraide. Cette voie « repose sur une utopie égalitaire, sur l'idée de démocratie intégrale »².

En conséquence, sur le plan pratique, l'Europe voit la naissance et la croissance de centaines de coopératives dont les principales se concentrent dans l'épargne et le crédit. Dans la foulée de leur développement rapide et diversifié, elles s'affirment de plus en plus comme des institutions financières dominantes dont les répercussions sociales sont d'un grand intérêt. Elles influencent largement la vie économique en Allemagne, en Italie et en France. Elles tentent, chacune suivant ses conditions particulières et ses moyens propres, de contribuer à améliorer les conditions de vie d'une ou de plusieurs catégories sociales en encourageant l'esprit d'épargne et en facilitant l'accès au crédit à des conditions plus favorables. Ces coopératives se basent sur les principes de la mutualité et de la solidarité. Pour faire face à l'esprit individualiste qui accompagne l'émergence et l'évolution du capitalisme, elles sont conçues comme un moyen d'action économique libéré de la concurrence et font appel à l'esprit de bonne entente entre les sociétaires³. S'inscrivant dans un cadre théorique et social plus général, elles doivent collaborer entre elles, condition nécessaire pour aboutir à un ordre social meilleur.

Par son expérience originale, Alphonse Desjardins attire l'attention du monde entier. Il ne tarde pas, après une longue étude des mouvements coopératifs à travers le monde, à fonder un mouvement dont l'originalité réside dans ses structures plus adaptées aux aléas de la conjoncture québécoise et dans sa capacité à se développer en harmonie avec les transformations économiques et sociales.

Les banques populaires de Schulze-Delitzsch et de E.W. Raiffeisen en Allemagne et celles de L. Luzzatti en Italie sont les exemples les plus florissants des tentatives de réponse à la situation désastreuse des pauvres⁴. Par leur action au service des collectivités les plus marginalisées, ces institutions se transformeront, avec le temps, en centres financiers très importants qui marqueront la vie sociale et économique des principales régions d'Europe.

Par son expérience originale, Alphonse Desjardins attire l'attention du monde entier. Il ne tarde pas, après une longue étude des mouvements coopératifs à travers le monde, à fonder un mouvement dont l'originalité réside dans ses structures plus adaptées aux aléas de la conjoncture québécoise et dans sa capacité à se développer en harmonie avec les transformations économiques et sociales. Cette originalité s'explique essentiellement par deux principes fondamentaux : le rôle d'autonomie de ses caisses populaires et le rôle de premier plan attribué à leurs gérants. Depuis lors, toute réforme de ce mouvement ne devait pas se faire sans une adaptation appropriée de ces deux principes.

Les principes de base

Pour mettre en valeur les principes de base des banques populaires, nous nous sommes penchés sur les statuts des principales coopératives d'épargne et de crédit, fondées vers la fin du XIX^e siècle en Allemagne, en Italie, en France et au début du XX^e siècle au Québec. Ces premières banques coopératives se distinguent par leur originalité et leur capacité à promouvoir, d'une manière ou d'une autre, la solidarité, l'entraide et la coopération. En étudiant leurs premiers statuts, nous avons identifié certains principes de base.

Les banques populaires sont des institutions financières singulières. L'adhésion des sociétaires est l'une des principales caractéristiques qui les

différencient des banques commerciales. Grâce aux avantages qui en découlent, les sociétaires sont amenés à soutenir ces institutions qui gardent le droit d'accepter ou de refuser l'adhésion des nouveaux membres⁵. En retour, ces institutions évaluent la participation des sociétaires sur la base de leur caution morale et non selon leurs capitaux. Ainsi, le premier apport des sociétaires prend la forme d'une souscription de parts sociales. Ils sont ensuite invités à déposer leurs épargnes.

Par ailleurs, sous l'influence des préoccupations sociales des premiers fondateurs, les banques populaires se distinguent par leur gestion administrative, leurs moyens techniques et financiers et par les objectifs sociaux qu'elles visent. Au niveau administratif, la création et la gestion de toute banque populaire sont souvent liées à un groupe d'individus qui peuvent avoir en commun soit la profession (groupement professionnel), soit un territoire d'occupation bien limité (village, paroisse, etc.). La gestion de ces banques populaires se caractérise par son caractère démocratique puisque les administrateurs sont souvent élus lors des assemblées générales, ce qui favorise en principe le choix des gens honnêtes et dévoués à leur communauté. Les membres peuvent participer efficacement à la gestion de ces institutions par le biais des assemblées générales et par l'élection des officiers dirigeants.

Compte tenu des ressources financières des membres ou des sociétaires et de leurs qualités morales, techniques ou professionnelles, les dirigeants des banques populaires veillent à la bonne gestion des institutions tout en les protégeant contre les imprévus. La confiance, le dévouement et l'honnêteté sont des conditions indispensables pour toute personne désirant devenir membre ou sociétaire. Les premières banques populaires sont, en effet, actives sur des territoires restreints où tout le monde se connaît.

Les premières banques populaires se particularisent aussi par leur aspect technique et

financier. Elles tiennent leur originalité du fait que les capitaux sont fournis par les sociétaires eux-mêmes, membres de la coopérative. Ces capitaux prennent la forme de parts sociales dont le nombre peut augmenter ou diminuer suivant la confiance des sociétaires et leurs convictions. Ils doivent, ensuite, être investis dans le milieu économique et social de la coopérative, permettant en conséquence aux sociétaires d'en tirer un double profit, direct (intérêt perçu) et indirect (progrès régional).

Les banques populaires se définissent à la fois comme des institutions à capital variable et des associations de personnes et non de capitaux. La masse des emprunteurs se recrute parmi les sociétaires, car tout sociétaire peut devenir emprunteur. L'intérêt personnel de l'emprunteur est ainsi celui de la banque. Ces banques populaires sont animées par le principe d'une association coopérative tendant à développer la production, à faire germer l'esprit d'épargne et à répandre parmi ses membres des sentiments d'aide réciproque.

Les bénéfices sont indispensables à la gestion des banques populaires. Ils permettent de payer les frais de l'administration générale et de constituer les réserves nécessaires pour couvrir les risques imprévus. Ils servent aussi à payer des dividendes sur les parts sociales. Rappelons-le, Fourier a été le premier à concevoir « l'idée de la répartition des bénéfices sociaux proportionnellement à la part prise par l'associé dans le travail collectif⁶ »

À travers ces caractéristiques administratives, financières et techniques, les premières banques populaires permettent aux plus pauvres, qui se distinguent surtout par leur solidarité, de bénéficier des services financiers réservés jusqu'alors aux seuls détenteurs des capitaux, les riches. Elles développent chez les individus le sentiment de leur mutuelle dépendance sans altérer pour autant l'esprit de l'entreprise et du profit. Elles sont considérées comme des cellules sociales et économiques de la plus haute valeur. Par leurs

aspects coopératifs, elles doivent participer à l'organisation et à l'éducation du peuple en poussant les gens à épargner et à utiliser sagement le crédit. Elles favorisent les crédits destinés à la production. Pourtant, elles ne sont pas des institutions de charité, mais plutôt des banques qui réalisent des bénéfices.

Depuis quelques années, ces banques coopératives, implantées partout à travers le monde, entreprennent des politiques et des actions de réforme en profondeur. Elles veulent s'adapter aux transformations imposées par la mondialisation et la globalisation.

En résumé, les premières banques populaires, institutions à forme coopérative, marquent l'évolution de la société européenne pendant le XIX^e siècle. Leur poids économique et social dépend largement des bases sociales sur lesquelles elles se fondent. Suivant les pays, les régions économiques et les perceptions des premiers fondateurs, chaque banque populaire se distingue par son originalité administrative et sociale.

Depuis quelques années, ces banques coopératives, implantées partout à travers le monde, entreprennent des politiques et des actions de réforme en profondeur. Elles veulent s'adapter aux transformations imposées par la mondialisation et la globalisation.

Un Mouvement Desjardins à la marocaine

Les grandes banques coopératives se félicitent, par exemple, d'avoir pleinement réussi à conjuguer leurs deux aspects fondamentaux : l'aspect financier et l'aspect social. Elles sont principalement implantées en France, au Québec, en

Allemagne, en Italie, etc. D'autres banques populaires, moins importantes, sont implantées partout à travers le monde. Les banques du premier groupe établissent des relations de partenariat et d'affaire avec celles qui sont moins développées. Certains regroupements de banque populaire de différents pays leur permettent de conjuguer leurs efforts pour mieux affronter les dynamiques des conjonctures internationales⁷. Il est donc normal d'assister à la naissance d'alliances et de mariages entre différentes banques populaires. Au sein de ces alliances, certaines banques populaires implantées dans les pays occidentaux exercent leur domination idéologique et organisationnelle sur leurs homologues enracinées dans les pays du sud. Ce qui détermine la force de chaque banque populaire d'un pays occidental et ses capacités à rallier d'autres banques est son potentiel à développer son originalité et ses traits distinctifs. C'est le principe démocratique, traduction de règles de fonctionnement de ces banques⁸, qui joue, à ce niveau, un rôle déterminant.

Parfois, des facteurs historiques expliquent ce ralliement. Ainsi, et comme résultat d'une colonisation politique ayant duré de 1912 à 1956, le Crédit populaire du Maroc se présente toujours sous la tutelle de son homologue français (Le Crédit populaire de France). La fondation des premières banques populaires au Maroc à partir de 1917 constitue, en fait, le prolongement de l'action coloniale. La naissance forcée du Crédit populaire du Maroc le met au service de son homologue français qui détermine, d'une manière ou d'une autre, ses politiques et ses choix stratégiques. Cette subordination apparaît clairement à travers les structures administratives des deux banques : le Crédit populaire du Maroc est une copie « apocryphe » de son homologue.

Deux facteurs essentiels empêchent le Crédit populaire du Maroc de se situer à la base d'un mouvement coopératif plus adapté aux conjonctures locales, régionales et nationales de ce pays. D'une part, l'héritage du contexte colonial, dont les effets

pervers continuent d'influencer le développement de la société marocaine, empêche toujours celle-ci d'établir des relations plus saines avec un environnement international constamment en mutation. Alors même qu'au cours des dernières décennies, les sociétés sont bouleversées par la mondialisation et la globalisation, la nouvelle dynamique mondiale a peu ou pas attiré les acteurs nationaux. Ceux-ci restent branchés sur les acteurs français, dont l'investissement des capitaux au Maroc fait le bonheur d'élites minoritaires. Cependant, les nouvelles conjonctures internationales offrent des potentiels énormes que ces mêmes élites peuvent développer en diversifiant les sources de leurs inspirations économiques, politiques et culturelles. Ces nouveaux potentiels peuvent leur servir de canevas sur lequel elles peuvent fonder de nouvelles données en matière, par exemple, de concurrence. Le Crédit populaire du Maroc n'échappe pas non plus à ce piège, tout au contraire. Il se présente comme un bon exemple d'une institution « nationale » qu'étouffe l'héritage colonial, mais aussi la gestion peu saine d'une minorité de technocrates. Cependant, depuis la nomination de son président actuel, une volonté de changement se manifeste, bien qu'elle reste encore très limitée. D'autre part, avant cette nomination, les dirigeants du Crédit populaire du Maroc ont constamment témoigné de leur incapacité à entreprendre des réformes pouvant promouvoir un idéal culturel, social, voire administratif⁹. Ils étaient tenus, souvent, dans l'ignorance des tractations et des mesures pouvant mieux intégrer leur institution dans le contexte mondial.

Compte tenu de ces deux facteurs, rares sont les sociétaires et les clients du Crédit populaire du Maroc qui savent que cette institution leur appartient : c'est un groupe coopératif dont les intérêts doivent représenter ceux de tous les sociétaires. Nous sommes en présence d'un mouvement qui témoigne de la grave acculturation des principaux groupes de la société marocaine.

Si le contexte colonial et l'incapacité des dirigeants à entreprendre des réformes plus fructueuses pour l'économie et la société marocaine semble normal, ce qui ne l'est pas, en revanche, voire même ce qui est étrange, c'est de voir une banque se distinguant par son originalité et qui fait la fierté de tout un peuple, donnant au mouvement coopératif mondial un sens plus original et distinctif, se lancer dans la voie de l'imitation. C'est le cas du Mouvement Desjardins au Québec qui entreprend une série de réformes dont les conséquences risquent d'imposer, au niveau des différents groupes de la société québécoise, quelques-unes des attitudes les plus frappantes¹⁰.

Le Crédit populaire du Maroc n'échappe pas non plus à ce piège, tout au contraire. Il se présente comme un bon exemple d'une institution « nationale » qu'étouffe l'héritage colonial, mais aussi la gestion peu saine d'une minorité de technocrates.

Après un siècle de développement, le Mouvement Desjardins semble bien engagé dans la voie de l'exemple français. Car c'est principalement en empruntant des structures propres au Crédit populaire de France que ce mouvement s'éloigne désormais de sa mission d'origine : développer l'entraide et les solidarités traditionnelles. Et comme l'originalité classique de ce mouvement (des structures administratives mieux adaptées aux contextes locaux et régionaux) est remise actuellement en question, c'est en ouvrant la porte à une éventuelle mise sur pied de « bureaux régionaux » que l'on annoncerait les premières étapes d'une reconfiguration de ce mouvement ; en fait, son institutionnalisation sera plus prononcée que jamais.

Actuellement, le Mouvement Desjardins est au cœur d'une turbulence. Pour ce mouvement, vieux d'un siècle, les réformes qui marquent les dernières années de son premier centenaire seront déterminantes : pour augmenter ses capacités concurrentielles, et conformément au discours officiel, les réformes en cours ne cessent d'introduire l'œuvre coopérative de Desjardins dans certaines directions que son fondateur avait refusées catégoriquement. Désireux que son mouvement ne ressemble aucunement aux mouvements coopératifs d'Europe, Alphonse Desjardins a fourni des efforts louables pour définir ce qui allait devenir la particularité de son mouvement. Et, il faut bien le souligner, il a réussi à atteindre ses objectifs puisqu'il a rallié les siens autour de ce qui deviendra l'un des plus grands mouvements coopératifs au monde. Au-delà de la nécessité de la réforme en cours, le maintien des structures mieux adaptées aux conjonctures québécoises sera une de ses conséquences les plus heureuses si une réflexion collective sur les directions appropriées que doit prendre ce mouvement permet de dessiner les orientations les plus fructueuses. Toutefois, si les forces qui s'opposent au changement ne présentent aucun argument solide pour refuser les principales mesures de cette réforme, ceux qui sont pour cette réforme, y compris les dirigeants de ce mouvement, n'avancent pas, ou peu, les vrais enjeux d'une telle réforme. Nous croyons que la réforme actuelle du Mouvement Desjardins est une nécessité historique incontournable, mais dont il vaut mieux encadrer le déroulement.

Rien ne paraît devoir imposer des structures qu'Alphonse Desjardins avait lui-même refusées. Les réformes qui se dessinent au sein de ce mouvement sont aussi profondes que la simple fusion de caisses populaires. La réforme de ce que les dirigeants de ce mouvement conviennent d'appeler les deuxième et troisième niveaux du mouvement ne peut qu'imposer des structures présentant une ressemblance parfaite avec celles de son

homologue français. Cette ressemblance ressort, par exemple, dans l'adoption des « bureaux régionaux » comme instances intermédiaires entre le centre de prise de décision et les agences de services (les caisses populaires actuellement). Cette organisation semble inappropriée puisque Desjardins risque de perdre son âme qui a toujours constitué un des piliers de la fierté québécoise : ici, nous considérons le soutien de tous les groupes de la société québécoise à ce mouvement coopératif comme un acquit qu'il ne faut pas remettre en question. Il faut donc chercher à conjuguer les effets vraisemblables et imprévisibles de cette réforme avec les préoccupations des principaux groupes de la société québécoise.

Actuellement, le Mouvement Desjardins est au cœur d'une turbulence. Pour ce mouvement, vieux d'un siècle, les réformes qui marquent les dernières années de son premier centenaire seront déterminantes : pour augmenter ses capacités concurrentielles, et conformément au discours officiel, les réformes en cours ne cessent d'introduire l'œuvre coopérative de Desjardins dans certaines directions que son fondateur avait refusées catégoriquement.

Les vertueuses de réformes entreprises par les banques populaires à travers le monde semblent cacher une transformation discrète et adroite de leurs missions d'origine. Il convient de situer les mesures prises ou envisagées par ces banques coopératives dans le contexte des mutations qui affectent depuis une dizaine d'années les conjonctures mondiales. Les fusions des grandes banques

donnent naissance à des géants financiers dominant les marchés nationaux et internationaux. Celles-ci déterminent largement les enjeux des marchés monétaires (taux de change) et financiers (actions et obligations). Elles s'assurent, en plus, de leurs interventions dans les marchés dérivés (marchés d'assurances qui couvrent les deux premiers types de marché). Désormais, les marchés monétaires, financiers et dérivés, indépendants des grandes banques exercent un contrôle efficace sur les mouvements des capitaux. La justification des banques populaires, à la source de leur vague de réformes, est justement de se tailler une place de premier plan face à ces nouveaux enjeux. Cependant, nous croyons que chaque banque populaire doit renforcer son originalité, au lieu de suivre un exemple que l'on veut universel et qui, au fond, ne l'est pas. De cette façon, c'est en maintenant un haut niveau d'indépendance de chaque groupe de banques populaires, et en tentant de les transformer en des banques mieux enracinées au sein des communautés locales, que celles-ci parviendront à mieux se positionner au niveau international¹¹.

La justification des banques populaires, à la source de leur vague de réformes, est justement de se tailler une place de premier plan face à ces nouveaux enjeux. Cependant, nous croyons que chaque banque populaire doit renforcer son originalité, au lieu de suivre un exemple que l'on veut universel et qui, au fond, ne l'est pas.

En ce sens, le Mouvement Desjardins doit se développer en fonction de certaines perspectives qui lui permettront de promouvoir ses aspects distinctifs. Il en résulterait nombre d'atouts indis-

pensables à la mise en valeur des richesses nationales et à la grande capacité des collectivités locales et régionales à se prendre en main. Retenons ici les principaux enjeux qui détermineraient un meilleur devenir pour ce mouvement coopératif :

1. Les fusions des caisses populaires semblent indispensables dans certaines localités et régions puisqu'elles permettront de rationaliser la gestion de leurs ressources humaines et financières. Nous sommes conscient que ces fusions resteront plus bénéfiques du point de vue financier et nous espérons que les richesses financières ainsi accumulées seront orientées vers les secteurs d'activités qui échappent encore aux caisses populaires. Celles-ci devraient être appelé à :

- encourager les prêts destinés aux PME ;
- reconquérir les champs d'intervention qui lui échappe davantage, comme les prêts hypothécaires ;
- s'assurer d'un encadrement approprié des activités des travailleurs autonomes ;
- promouvoir et multiplier leurs implications dans la gestion des affaires sociales et culturelles des différentes communautés qu'elles desservent ;
- maintenir et renforcer leur intervention auprès des secteurs traditionnels qui constituent leurs premiers champs d'intérêts ;
- promouvoir leur propre autonomie¹² (avant ou après les fusions, et ce quelles que soit leur taille et l'importance des territoires qu'elles desservent). Une perception appropriée de cette autonomie suppose que l'on accorde une grande marge de manœuvre aux directeurs généraux des caisses populaires qui doivent être au car-

refour des orientations des hautes instances du Mouvement Desjardins et des besoins des différents partenaires locaux et régionaux. Cette autonomie, pour qu'elle soit effective, suppose la contribution des groupes sociaux les plus dynamiques, dont la promotion des intérêts pourrait développer les secteurs économiques clés des localités et des communautés¹³.

2. Au niveau des structures régionales et provinciales, il serait utile d'entreprendre une réforme plus adaptée aux structures de la société québécoise. Les formules de fédération et de confédération développées au sein du Mouvement Desjardins nous semblent plus conformes aux exigences qu'impose l'ouverture des structures économiques et politiques québécoises sur les marchés internationaux. La réforme de ce mouvement doit tenir compte des effets pervers pouvant émerger au sein de ce mouvement. Ainsi, toute réforme visant à introduire les « bureaux régionaux » comme instances intermédiaires entre la base du mouvement et ses hautes sphères organisationnelles pourrait accélérer la domination des « technocrates » sur les centres de prise de décision au sein de ce mouvement. Elle affectera principalement le principe fondamental de la collégialité de sa gestion¹⁴. De cette situation vont se dégager les inconvénients suivants, et qu'il faut éviter à tout prix:

- les « nouveaux technocrates » ne devraient accorder aucune importance aux aspects sociaux et culturels du mouvement. Ils se présenteront davantage comme des spécialistes salariés d'une institution sans âme et sans culture distincte. Pour contourner cette faille, nous suggérons que la gestion des instances régionales et provinciales (quelle que soit

l'appellation qu'on leur donne : fédération ou bureau régional) soit assurée par des administrateurs provenant d'en bas et non parachutés d'en haut. Par cette mesure, on confierait la gestion de ces instances à des personnes mieux attachées aux milieux socioculturels des communautés locales et régionales ;

- les sociétaires accorderont davantage leur confiance aux banques commerciales qu'au mouvement, qu'ils percevront comme un symbole d'acculturation et d'assimilation. Ces sentiments parviendront, dans un premier temps, des milieux ruraux qui assisteront à la disparition de ce qui a toujours constitué le pilier socioculturel de leur développement : la caisse populaire ;
- les concurrents des caisses populaires ne tarderont guère à profiter du recul des rôles sociaux et culturels de ces coopératives pour s'infiltrer dans les milieux qui leur sont restés inaccessibles jusqu'à présent¹⁵.

Ainsi, toute réforme visant à introduire les « bureaux régionaux » comme instances intermédiaires entre la base du mouvement et ses hautes sphères organisationnelles pourrait accélérer la domination des « technocrates » sur les centres de prise de décision au sein de ce mouvement. Elle affectera principalement le principe fondamental de la collégialité de sa gestion.

Il n'est nullement prouvé que la réforme actuelle du Mouvement Desjardins se limite à l'abolition des onze fédérations et de la confédération et leur remplacement par une nouvelle instance centrale : une nouvelle confédération. Un examen rapide de son organigramme laisse voir une éventuelle abolition des trois autres fédérations hors Québec et une fusion de la nouvelle Confédération avec la Caisse centrale Desjardins. Ce même examen montre aussi plusieurs autres scénarios, et seule la vigilance de ses dirigeants lui permettrait d'échapper à des conséquences malencontreuses. Et si cette réforme s'étend sur toutes ces échelles, la prospérité du Mouvement ne dépend, en fait, que des sociétaires qui sont, plus que jamais, appelés à s'impliquer dans la gestion des caisses populaires : c'est la seule opportunité que les opposants de la réforme actuelle doivent exploiter pour faire valoir leur bonne volonté envers ce mouvement qu'ils considèrent comme le leur.

Une étude que nous avons menée récemment permet de dégager nombre de faiblesses, dont la plus marquée réside dans le fait que cette banque tenait le rôle de l'élève modèle de son homologue française.

3. Au niveau international, il convient au Mouvement Desjardins de renforcer son image de marque et de développer ses perspectives culturelles et sociales. Jusqu'à maintenant, le mouvement reste, par son originalité et son organisation administrative, un modèle pour toutes les communautés étrangères, notamment dans les pays d'Afrique qui attendent beaucoup des pratiques coopératives telles qu'elles sont développées au Québec. À cet égard, le Mouvement Desjardins a une mission qui lui est attribuée par les conjonctures de la mondialisation et de la globalisa-

tion : universaliser les pratiques coopératives. C'est en ce sens que ce mouvement, tout en renforçant ses structures internes, est appelé à se tailler une place de choix face aux enjeux du nouvel ordre mondial. Et c'est pourquoi il doit arriver à un équilibre plus généralisé¹⁶.

Un Crédit populaire du Maroc à la québécoise

« Le Crédit populaire du Maroc : la première banque marocaine ». Depuis le début des années 60, cette expression était supposée rendre compte des bénéfices réalisés par cette banque que l'on voulait à forme coopérative. Mais puisque la forme coopérative constitue un atout, il faut bien évaluer le potentiel de cette banque en fonction des principes de base de la coopération. Une étude que nous avons menée récemment permet de dégager nombre de faiblesses, dont la plus marquée réside dans le fait que cette banque tenait le rôle de l'élève modèle de son homologue française. Voilà donc la nature des relations entre ces deux banques pour une bonne part : l'incapacité du Crédit populaire du Maroc à se tailler une identité sociale et culturelle distincte. Après 1956, les relations de subordination économique et sociale entre le Maroc et son ancien colonisateur renforcent cette incapacité.

Face à cette situation, le Crédit populaire du Maroc reste impuissant, surtout que son organisation administrative et sa gestion interne ont toujours présenté des lacunes difficiles à combler. Soulignons ici ses principales faiblesses :

- la forme coopérative du CPM est trompeuse, car la distinction entre les sociétaires et les clients se présente comme une faille importante. Le nombre de sociétaires reste minime comparativement au nombre de clients non sociétaires qui devraient constituer la véritable base de la banque. Par ailleurs, la vie démocratique de celle-ci est caricaturée

puisque chaque sociétaire détient autant de votes que de parts sociales. Il est donc normal de voir la prise de décision aux mains d'un groupe restreint de la société marocaine, alors que la majorité des clients sont écartés ;

- les principes de base de la coopération (la solidarité, la mutualité, etc.) n'influencent pas, ou peu, les activités du CPM. La répartition des sociétaires des Banques populaires en sociétaires participants et sociétaires non participants est à l'origine d'une situation ambiguë. Seuls les premiers sont invités à contribuer à la gestion de ces banques. Ils sont des commerçants, des industriels, des fabricants, des artisans, des sociétés commerciales et industrielles et des coopératives. Le simple citoyen se trouve alors en marge de cette banque que l'on veut à forme coopérative. Cette situation engendre des pratiques contestables de la part de certains dirigeants qui ne considèrent guère les pratiques bancaires comme un moyen d'éducation ;
- notons l'absence d'un véritable effort en vue de développer une culture d'entreprise favorisant l'ouverture de cette banque sur son milieu économique, social et culturel. Pour cette raison, le CPM semble être parachuté dans un contexte qui lui est toujours hostile ;
- la privatisation du Crédit populaire du Maroc devrait signifier le retrait inconditionnel des instances gouvernementales de tous les niveaux de représentation administrative. Les représentants de la société civile peuvent jouer le même rôle autrefois accaparé par les instances gouvernementales. Cependant, il serait utile que les capitaux des banques régionales, de la Caisse centrale et de leurs filiales soient détenus par des Marocains et non par des étrangers (personnes physiques ou morales).

Cependant, le CPM peut remédier à ces failles qui empêchent son développement en harmonie avec le milieu socioculturel en fournissant les efforts appropriés. En fait, depuis la nomination du Président actuel du groupe populaire, certains dirigeants, surtout les jeunes, se voient intimer l'ordre de rendre leur banque plus transparente et de la soumettre aux mesures de rationalisation. Ils doivent surtout faire cesser des pratiques administratives héritées d'une longue période de colonisation et de soumission. Mais, pour cela, certaines conditions semblent incontournables. Retenons les plus importantes :

- il faut cesser de suivre l'exemple français. Cette décision majeure impliquerait une révision radicale des structures du groupe et une adaptation de sa gestion administrative et financière au contexte économique, social et culturel du Maroc. Ce dernier se distingue par son appartenance arabo-musulmane et par sa composition sociale diversifiée et complexe ;
- l'application de cette première décision donnerait naissance à une vague de réforme et de rationalisation qui pousserait le CPM à développer ses techniques et ses pratiques bancaires, mais aussi ses collaborations avec d'autres banques populaires dans tous les coins du monde ;
- à l'interne, il faut chercher d'autres modes de fonctionnement afin de s'assurer d'une harmonie totale et de porter cette banque à la hauteur des attentes des différents groupes de la société marocaine. Pour cela, il faut renforcer le contrôle interne en créant des instances plus appropriées qui peuvent adopter une ligne de conduite sévère vis-à-vis de certains dirigeants qui abusent de leur statut au sein du CPM ;
- adapter les lois qui régissent le CPM pour lui permettre d'atteindre ses objectifs de développement économique, social et culturel.

Dans leurs rapports avec les différents partenaires (individus, sociétaires, clients, etc.), les banques populaires du Maroc ont développé des pratiques dont les origines remontent à l'ère féodale. C'est le temps, plus que jamais, de mettre fin à cette situation.

Conclusion

À l'échelle de la planète, les banques populaires ne cessent de marquer le développement des conjonctures locales, régionales et même nationales. Dans certains pays, c'est un phénomène de masse : par dizaines de millions, de simples citoyens se rendent chaque matin dans une banque populaire pour régler leurs transactions financières. Au-delà des pratiques financières, ces banques populaires divulguent certains principes de base : la solidarité, l'entraide et la coopération. Les clients qui sont, en principe, des sociétaires préfèrent se rendre dans ces banques coopératives.

Certaines banques populaires sont plus adaptées à leur conjoncture que d'autres. L'absence d'une vision sociale et éducative est des plus pernicieuses, les banques populaires ne se distinguent guère de simples banques commerciales. Le client est alors exposé à toutes les vexations et à toutes les frustrations qu'exige la morale du capital. La cause de cette vexation et de cette frustration est la logique commerciale, une logique qui ne voit dans le citoyen qu'une simple source de profit. Pourtant, au lieu de renforcer l'aspect distinctif de ces banques populaires, qui consiste essentiellement à aider les communautés locales et régionales à disposer d'elles-mêmes, et cela comme l'exigent les impératifs de la mondialisation et de la globalisation, ces banques coopératives tournent le dos à ce qu'il convient d'appeler le secret de leur réussite. Les banques commerciales, quant à elles, ne cessent de développer des aspects autrefois réservés aux seules banques coopératives.

Notes

- 1 Au moins, c'est ce que laissent voir les revendications actuelles des différents groupes sociaux face à la réforme actuelle du Mouvement Desjardins. Ces revendications semblent parfois plus dangereuses; ici nous faisons références aux discours de certains leaders régionaux qui menacent de fonder un autre mouvement coopératif d'épargne et de crédit si le Mouvement Desjardins met en application sa réforme actuelle telle qu'elle est véhiculé par les médias.
- 2 Beauchamp, Claude (1997), « Desjardins : mouvement social ou institution ? » dans, B. Lévesque, (dir.), *Desjardins : Une entreprise et un mouvement ?*, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec, p. 148.
- 3 Degon, Madeline (1939), *Le crédit agricole. Sources. Formes. Caractère et fonctionnement en France et dans les principaux pays*, Paris, Librairie du Recueil Sirey, p. 31.
- 4 Pour véhiculer les principes de leurs coopératives, ces pionniers profitent souvent de leur situation sociale ou politique. Par exemple, Luigi Luzzatti est nommé ministre des finances du royaume d'Italie à deux reprises, ce qui lui a permis d'avoir un grand poids dans la vie financière du pays.
- 5 Dans les statuts des banques de Schulze, à l'article 12, on peut lire « On devient membre de la société en signant le statut, après admission formelle par le comité, qui est libre de repousser la demande d'admission quand celle-ci lui paraît devoir être préjudiciable aux intérêts sociaux... ».
- 6 Degon, M., *Op. cit.*, p. 30.
- 7 Parmi ces regroupements, nous citons l'Union Internationale Raiffeisen (Bonn), la Confédération Internationale du Crédit Populaire (Paris) et l'Association Internationale des Banques Coopératives (AIBC-Genève).
- 8 Beauchamp, C., *Ibid.*
- 9 Dans le cadre d'une thèse de maîtrise à l'université Laval, nous avons mis en valeur le divorce qui s'est développé entre les pratiques bancaires du Crédit populaire du Maroc et leur contexte culturel et social; Lahcen Darhouani (1997), *Le rôle de l'État et l'impact du contexte islamique sur l'évolution du Crédit populaire du Maroc, 1961-1995*, thèse (M.A.), Université Laval, (Québec), 127 p.
- 10 Nous prenons les revendications des différents groupes de la société québécoise comme une protestation collective contre les orientations éventuelles de l'organisation de leur banque populaire.
- 11 Dans ce cadre, nous croyons qu'il y a bien une occasion de profiter des débats engagés depuis les dernières décennies sur des thèmes comme le développement local et sur les capacités des collectivités à se prendre ne main. Nous croyons aussi que les banques populaires doivent se développer davantage en fonction de ces perspectives.
- 12 Nous avons déjà souligné la perception qu'Alphonse Desjardins a eu de cette autonomie de ses caisses populaires; Lahcen Darhouani (1999), *La fille préférée d'Alphonse Desjardins ou l'histoire de la Caisse populaire Desjardins de Lauzon, 1902-1995*, Sainte-Foy, Les Éditions Multi-monde, 142 p.

-
- 13 Dans le cadre d'une monographie de la Caisse populaire Desjardins de Saint-Henri de Lévis, nous avons souligné que la principale faiblesse qui empêche une coopérative de s'assurer d'une meilleure gestion administrative, et en conséquence, d'une meilleure implication dans son milieu social, économique et culturel s'explique, en large partie, par la provenance socioprofessionnelle de ses dirigeants. Dans le cas de cette caisse, nous avons constaté que 25 % de ces dirigeants sont des retraités, avec ce que cela entraîne comme conséquences fâcheuses. Lahcen, Darhouani (1999), *La circulation de l'information comme facteur de promotion des services financiers rendus aux communautés rurales. Le cas de la Caisse populaire Desjardins de Saint-Henri*, Cahier de recherche de la chaire de coopération Guy Bernier, l'UQAM, janvier.
 - 14 Aktouf, Omar (1997), « Le fonctionnement des organisations et l'exemple du Mouvement Desjardins : une question de culture et de démocratie », dans B. Lévesque, *Op. cit.* p. 160.
 - 15 Justement, c'est la principale contrainte qui se dégage de la littérature contemporaine. Voir par exemple, l'ouvrage de Benoît Lévesque, *Op. Cit.* et d'un nombre important d'articles publiés dans le volume 29, n° 1, *Économie et solidarité*, 1997.
 - 16 Malo, Marie-Claire (1997), « Le mouvement des caisses Desjardins. Modèle de développement d'une économie solidaire ? », *Économie et solidarité*, vol. 29, n° 1, p. 45.

M *aîtrise en gestion des organisations*

LES DÉFIS

Créer de nouvelles entreprises
Affronter une concurrence mondiale
Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

TROIS ORIENTATIONS

ENTREPRENEURSHIP
INTERNATIONAL
INNOVATION

DEUX PROFILS

PROFESSIONNEL (stages)
SCIENTIFIQUE (mémoire)

LA CLIENTÈLE

La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

RENSEIGNEMENT SUPPLÉMENTAIRES: 545-5011, poste 5282

Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise
ou au bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5282
Télécopieur: (418) 545-5012
www.uqac.quebec.ca

Le Canada, un pays riche appauvri !

Jean-Marc Fontan
Sociologie
Université du Québec à Montréal

Introduction

Une question posée régulièrement et à laquelle nous allons tenter de répondre est la suivante. Comment expliquer le fait que le Canada, selon les Nations unies, affiche une performance exemplaire en matière de développement humain alors que le pays compte un nombre très élevé d'enfants vivant une situation de pauvreté ou de grande pauvreté ? Faut-il déduire que le Canada est un pays à la fois pauvre et riche ? Si tel est le cas, comment expliquer cette situation ? Et surtout, comment y remédier ?¹

Notre texte s'articule autour de trois thèmes. Le premier résume l'état de la question sur la richesse

Premier constat : le Canada est un pays riche qui s'enrichit encore globalement, qui le fait moins vite qu'avant, moins vite que d'autres pays et surtout qui le fait de façon inégale, à l'image de la situation rencontrée dans la plupart des pays industrialisés (Benies, 1998 ; Alternatives économiques, 1998 ; André, Sicot, 1994).

et la pauvreté au Canada. Ce thème nous permet de voir comment les données statistiques rendent compte d'un Canada à deux visages.

Le deuxième thème se penche sur les déterminants à partir desquels il est possible d'expliquer la performance ambivalente du Canada en matière de développement humain.

Le troisième thème aborde la piste des solutions envisageables pour remettre sur la voie du développement équilibré le Canada, le Québec ou tout autre pays le désirant.

Un Canada riche versus un Canada pauvre, quelle réalité ?

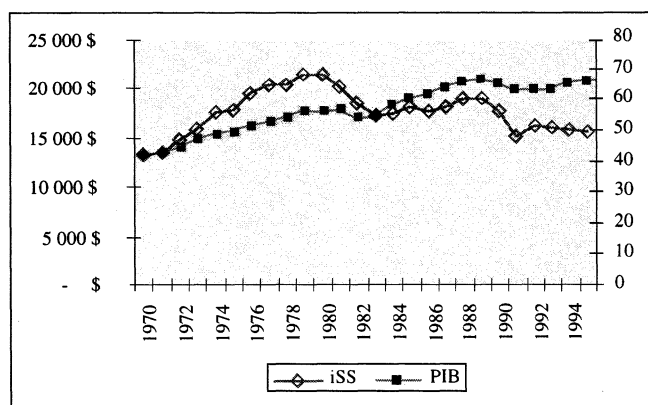
Un Canada riche, un Canada pauvre ? il s'agit d'une question applicable à nombre des pays développés. En guise de réponse, un certain nombre de constats peuvent être dégagés.

Premier constat : le Canada est un pays riche qui s'enrichit encore globalement, qui le fait moins vite qu'avant, moins vite que d'autres pays et surtout qui le fait de façon inégale, à l'image de la situation rencontrée dans la plupart des pays industrialisés (Benies, 1998 ; Alternatives économiques, 1998 ; André, Sicot, 1994). Donc, un pays qui s'appauvrit (Ross, Shillington et Lochhead, 1994) bien qu'il soit présentement dans

une période de croissance économique marquée par une hausse des exportations, par une baisse du taux de chômage et par une hausse des créations d'emploi, dont la création d'emplois à temps plein (Statistique Canada, 1999).

Malgré une prospérité réelle, marquée par une croissance du PIB par habitant, le Canada s'appauvrit, ou du moins voit la qualité de vie de la population diminuer, comme en rend compte l'évolution à la baisse de l'Indice de santé sociale (ISS², voir le graphique 1 ; Développement des ressources humaines Canada, 1999).

Graphique 1 - Évolution comparée du PIB et de l'indice de santé sociale au Canada, 1970-1995



« Au Canada, le taux de pauvreté est passé de 16 % en 1986 à 17,6 % dix années plus tard, ce qui signifie que plus de 5,2 millions de Canadiens vivent maintenant sous le seuil de pauvreté [...] La croissance économique entraîne une augmentation de la pauvreté ! Le nombre de familles biparentales faisant face à la pauvreté a connu une hausse de 39 %, tandis que les familles monoparentales connaissent une augmentation de 58 %. Les exclus de la prospérité sont de plus en plus nombreux, en particulier chez les enfants. Les chiffres sont embarrassants pour un gouvernement qui a pris l'engagement d'éliminer la pauvreté chez les enfants avant l'an 2000. Le Canada compte 1,5 million d'enfants pau-

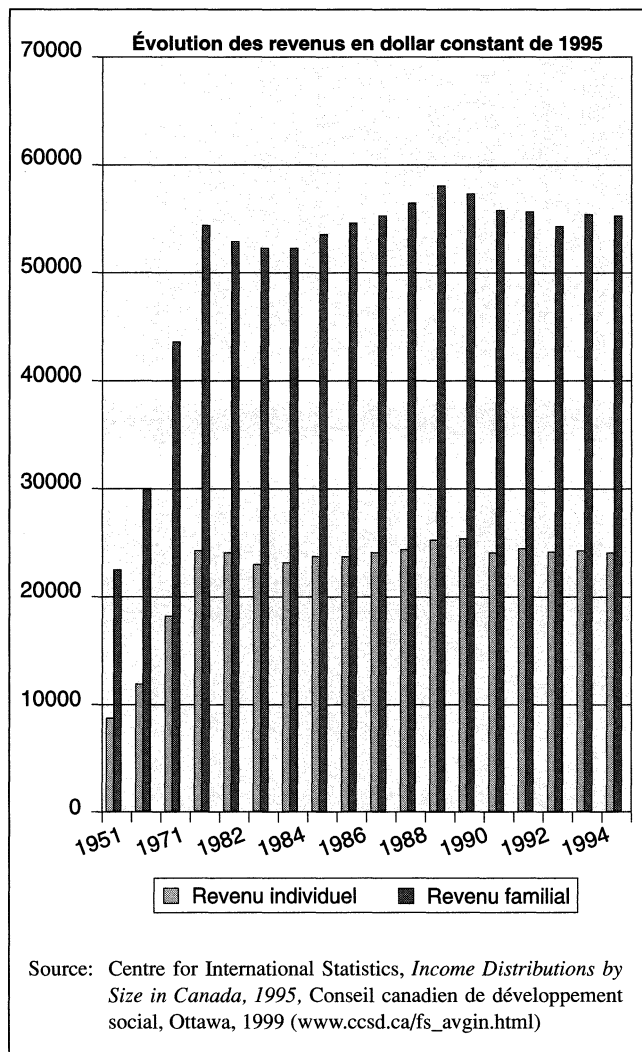
vres, soit 20,9 % des enfants. Le taux de pauvreté chez les enfants a augmenté de 46 % entre 1989 et 1996 [...] Non seulement les promesses n'ont pas été tenues, mais, pis encore, les politiques gouvernementales ont contribué à appauvrir la population : déclin dramatique des programmes sociaux, restrictions de plus en plus sévères de l'assurance-emploi, coupes sombres dans les services de la santé et dans l'éducation. » (Poulin, 1998, p. 12 et 13).

Le Canada connaît dans son ensemble des améliorations conjoncturelle, celles de 1973 à 1974, de 1979 à 1981, ou encore de 1985 à 1991. Toutefois, ces périodes de croissance ne se traduisent pas en soi par une amélioration fondamentale de la situation économique de la population canadienne. Comme l'indique le tableau 2 sur l'évolution des revenus individuels et familiaux, on observe l'atteinte d'un sommet autour de 1989 puis une diminution lente jusqu'en 1994, suivie d'une petite remontée qui plafonne depuis sans égaler le sommet de 1989.

J'indique bien que le Canada connaît en moyenne des améliorations conjoncturelles. En fait, comme pour la plupart des pays développés³, l'espace canadien rend compte de variations socio-économiques importantes aux plans géographique et sectorielle. D'une part, certaines régions performent bien et même très bien, comme l'Ontario, et d'autres moins bien, comme le Québec. D'autre part, la majorité des salariés canadiens gagnant 65 000 dollars et plus ne voient pas leurs revenus plafonner, mais croître sensiblement⁴. Le plafonnement ou la baisse relative des revenus dont il est question concernent davantage une bonne partie de la classe moyenne et évidemment les personnes en situation de recherche d'emploi.

L'amélioration de la situation économique relevée entre 1997 et l'an 2000 est similaire à celles rencontrées dans des périodes antérieures. Comme auparavant, il est possible d'observer qu'à la suite

Tableau 2 - Évolution des revenus individuels et familiaux canadiens de 1951 à 1995



d'une forte dégradation du contexte économique succède une légère reprise. Cette dernière donne confiance aux acteurs socio-économiques. Lors de ces reprises, l'amélioration de quelques indicateurs économiques, telle une baisse du taux de chômage (9,2 % en 1997 contre 8,3 % en 1998 et 7,8 % en février 1999), soulève un vent d'optimisme. Toutefois, la venue d'une récession - celles de 1975, de 1982 ou de 1992 par exemple - sappe les bases acquises et fait globalement glisser dans la pauvreté ou dans l'appauvrissement un nombre important de personnes ou de familles.

C'est ainsi que les taux de pauvreté ont crû de façon inégale au cours des 20 dernières années pour atteindre des taux inégalés depuis la Deuxième Guerre mondiale (tableau 3).

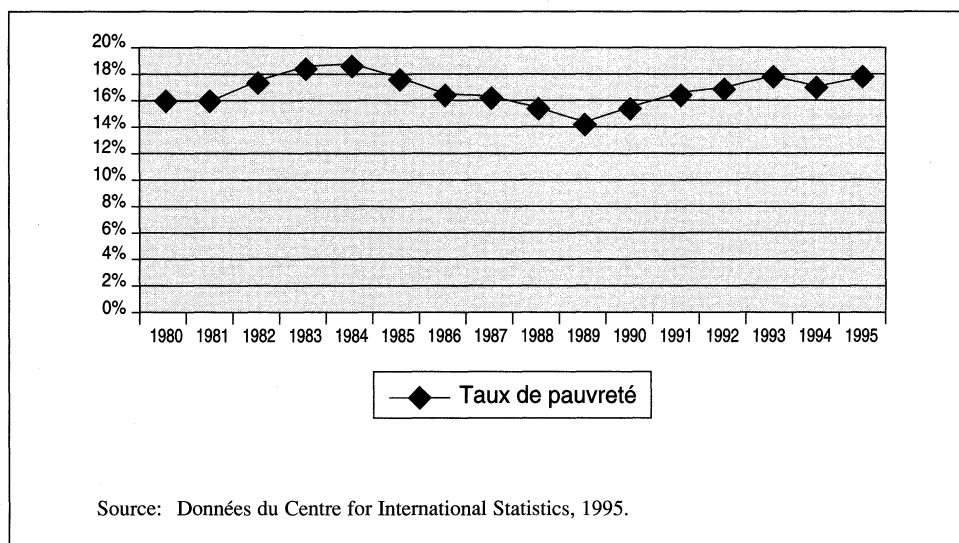
Dans la plupart des pays développés, la création d'emploi n'est pas forte au point de permettre une intégration élargie de toutes les personnes à la recherche d'un emploi (Barrat, 1998). La catégorie des personnes affectées par la marginalité, ou encore fortement marginalisées, trouve beaucoup plus difficilement d'emploi et quand ces personnes le font, il s'agit principalement d'emplois précaires. La présente reprise ne fait donc qu'adoucir la situation de l'emploi pour les moins défavorisés d'une population précédemment exclue du marché du travail ou très fortement précarisée.

Deuxième constat : depuis 30 ans, malgré les différentes reprises, nous assistons à une aggravation de la crise du travail. Concrètement, la crise du travail signifie l'approfondissement d'un lent processus de déconnexion de territoires et de populations des bienfaits de la croissance.

Concrètement, la crise du travail signifie l'approfondissement d'un lent processus de déconnexion de territoires et de populations des bienfaits de la croissance.

Chaque période de reprise économique ne permet que des ajustements structurels à la crise du travail. Les reprises ne correspondent en rien au coup de barre nécessité par l'ampleur de la crise du travail, elle-même liée à la mondialisation de l'économie. Malgré de bons rendements cycliques, malgré les efforts de restructuration, l'économie canadienne s'enlise continuellement dans le chômage (tableau 4). À titre indicatif, le

Tableau 3 - Évolution du taux de pauvreté au Canada 1980-1995



Canada connaissait un taux de chômage officiel de 3,4 % en 1966, il est passé à 8,4 % en 1978. Il est monté à 11,9 % en 1983, pour redescendre à 7,5 % en 1989. Il grimpe à 11,3 % en 1992, pour redescendre à 7,8 % en février 1999. En 20 ans, le taux de chômage officiel le plus bas a été de 7,5 %.

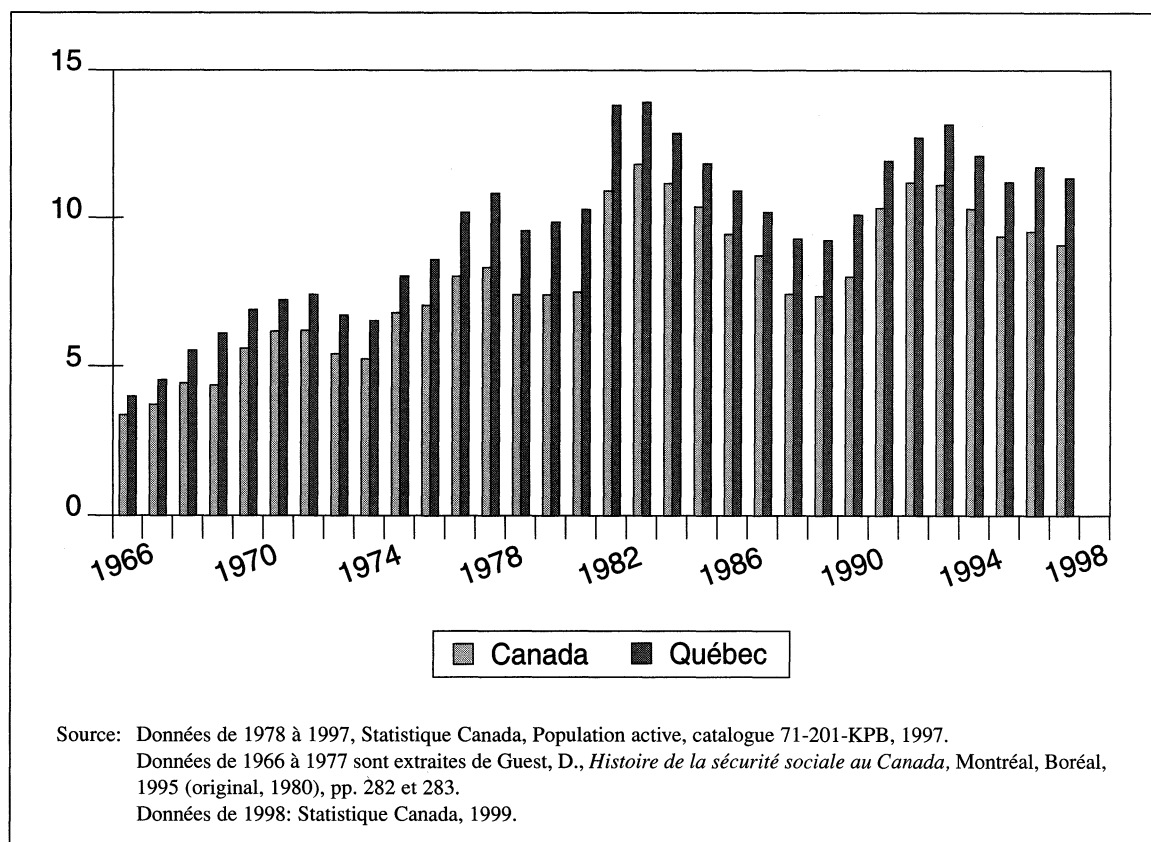
Si l'on considère maintenant que le taux de chômage réel est supérieur aux chiffres indiqués, la situation est encore plus critique. Rappelons que le taux de chômage officiel ne correspond pas au taux de chômage réel. Ce dernier combine à la fois le taux de chômage officiel, le nombre de personnes prestataires de l'aide sociale non inscrites en recherche d'emploi mais désirant travailler et les personnes non-prestataires de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi désirant travailler, n'ayant aucune entrée d'argent d'un programme de sécurité du revenu - personnes communément appelées sans-chèque ou sans revenu formel - mais qui ne cherchent plus d'emploi par découragement (les chômeurs dits découragés).

Une recherche portant sur l'offre de services en matière d'insertion et d'employabilité sur le territoire de l'île de Montréal permet d'observer la

détérioration de l'accessibilité à l'emploi pour certaines catégories de personnes. En réponse à un questionnaire demandant à des dirigeants d'organisations communautaires d'identifier la source de revenu des clientèles servies, les réponses données évaluent entre 20 et 25 % le nombre de personnes indiquant n'avoir aucune source de revenu (Fontan, Rodriguez, Schendell, 1999). Ces personnes, dites sans-chèques, ne sont ni prestataires de mesure de sécurité de revenu de l'État, ni en situation de travail. Il y a une quinzaine d'années, le terme sans-chèque était inconnu dans le vocabulaire de ces groupes communautaires.

Dans un contexte de progression lente mais constante des taux de chômage, ponctuée de courtes périodes de reprises, il n'est guère difficile de prévoir le scénario pour les prochaines années. La période de reprise économique débutant autour de 1996 ne constitue qu'une période de répit. Après, il y a lieu de se préparer à une remontée du taux de chômage. Puisque nous avons déjà atteint des taux voisinant les 12 % pour le Canada et les 15 % pour le Québec, peu d'analystes s'inquiéteront de voir les taux regimber à 15 % pour le Canada et à 16 % ou 18 % pour le Québec ! Un

Tableau 4 - Taux de chômage des populations canadienne et québécoise de 1978 à 1996



nouveau plafond en viendra à être décrié comme l'ont été tous les plafonds précédemment atteints. Fortuitement, une nouvelle reprise finira par diminuer l'ardeur critique des analystes avant que le tourbillon du chômage ne se remette en marche.

Il se peut aussi que la tendance s'inverse et que les taux de chômage restent faibles, non pas parce que la situation d'ensemble se sera améliorée, mais bien parce que l'écart entre les taux de chômage réels et officiels se sera agrandi. Le Japon et les États-Unis affichent une bonne performance économique avec de faibles taux de chômage. Dans la réalité, ces pays cachent une population importante de chômeurs non déclarés parce que découragés ou exclus (situation prévalant aux États-Unis) ou simplement par pression culturelle (la situation des femmes et des petits entrepreneurs agricoles au Japon).

Troisième constat : la pauvreté ne concerne pas seulement les personnes exclues du marché du travail, elle concerne aussi les travailleurs à faible revenu.

Travailler ne signifie pas avoir un emploi régulier à temps plein. De 1976 à 1998, le taux d'emploi à temps partiel est passé de 12,5 % à 18,7 % (Statistique Canada, 1999 ; Tremblay, 1997 ; Noreau, 1994 ; Schellenberg, 1994).

De plus, travailler au salaire minimum ne garantit pas une mobilité sociale, mais permet tout au plus de couvrir le gros des dépenses de base d'un individu ou d'une famille. Le fait de travailler à même une tranche horaire supérieure au salaire minimum n'est pas non plus garant d'enrichissement. Les analyses historiques en termes d'évolution moyenne de la croissance des revenus à la dispo-

sition des individus ou des familles depuis 1980 démontrent clairement ce phénomène de plafonnement des revenus issus du travail. Ainsi, en dollar constant de 1995, le revenu moyen d'une famille a crû de façon régulière de 1951 à 1980 (passant de 22 000 dollars à 55 000 dollars). Au cours de la période 1980-1995, il y a eu une légère baisse suivie d'une augmentation à 58 000 dollars en 1989. Après 1989, on observe une baisse continue jusqu'à 55 000 dollars en 1995 (tableau 2).

Troisième constat : la pauvreté ne concerne pas seulement les personnes exclues du marché du travail, elle concerne aussi les travailleurs à faible revenu.

Si les revenus ont relativement plafonné depuis 20 ans, il n'en est pas de même du coût des biens et des services écoulés sur le marché de la consommation, ni des différentes formes de prélèvements étatiques (taxes, impôts, tarification de services). Dès lors, être au travail peut aussi être synonyme d'appauvrissement relatif par rapport à des personnes vivant une situation d'appauvrissement absolu (Lochhead, Shalla, 1997).

Quatrième constat : malgré le fait qu'il y ait appauvrissement, il y a aussi enrichissement au sein de la population canadienne.

Ainsi :

«Les 100 plus grandes sociétés commerciales du Canada ont accumulé collectivement des profits sans précédent au cours des dernières années - plus de 65 milliards de dollars - alors qu'un million de Canadiens étaient sans emploi. Les chefs de direction de ces entreprises ont gagné en moyenne 2 645 116 dollars en 1995, soit

près de 90 fois le salaire moyen au pays, qui était de 29 835 dollars. » (Jesuit Centre for Social Faith and Justice, 1996).

Le problème en est moins un de création réelle de la richesse qu'un de distribution juste et équitable des richesses générées.

Cinquième constat : nous observons une transformation du portrait de la pauvreté (Fontan, 1997a ; Chauvel, 1997 ; Rosanvallon, 1997 ; Fitoussi, Rosanvallon, 1996). Si historiquement, la pauvreté était étroitement liée au statut social - le lot de personnes appartenant à des classes sociales marginalisées ou des personnes âgées - aujourd'hui la situation s'est profondément modifiée. La pauvreté affecte moins les personnes âgées d'une part, et, d'autre part, la réalité du marché du travail a fait éclater les typologies traditionnelles des classes sociales. Être ouvrier ne signifie plus être pauvre alors qu'au début du siècle, c'était le cas.

Le nouveau visage de la pauvreté révèle une variété de situations dont celles des familles monoparentales, des travailleurs précaires, des personnes ayant perdu un emploi appartenant aux vieux secteurs industriels, des travailleurs âgés, des jeunes peu qualifiés, des jeunes aux études, des personnes retraitées non ou mal couvertes par un régime de retraite.

Deux pays dans un : éléments d'analyse des déterminants

Comment interpréter cette réalité ? De façon simple, le Canada se développe de façon inégale, à la fois dans :

- l'enrichissement d'une petite portion de sa population (20 % à peine de la population canadienne) ;
- le plafonnement salarial (ce qu'il reste de la classe moyenne) ;

- l'appauvrissement (le lot d'une partie relativement importante de la population occupant le marché du travail dit secondaire ou précarisé);
- la pauvreté (différentes populations marginalisées dont des femmes cheffes de famille et des enfants, entre 15 et 20 % de la population au cours des dix dernières années).

Le nouveau visage de la pauvreté révèle une variété de situations dont celles des familles monoparentales, des travailleurs précaires, des personnes ayant perdu un emploi appartenant aux vieux secteurs industriels, des travailleurs âgés, des jeunes peu qualifiés, des jeunes aux études, des personnes retraitées non ou mal couvertes par un régime de retraite.

Pourquoi en est-il ainsi ? Parce que le principal lieu de redistribution de la richesse, le travail, a connu des transformations importantes. L'employeur exige de plus en plus de l'employé. Ce dernier doit posséder un bagage fort et une expérience reconnue, faire preuve de souplesse et de flexibilité. En somme, il doit être plus dévoué à l'entreprise et être plus productif.

Ce contexte engendre une sélection au profit des populations de travailleurs répondant le mieux aux besoins des entreprises. Les personnes n'ayant pas le profil recherché ont de la difficulté à s'intégrer, pour les nouveaux arrivants (jeunes ou immigrants/réfugiés), ou à réintégrer, pour les personnes ayant perdu leur emploi, les postes de travail nouvellement créés.

Montréal, par exemple, est présentement un lieu au Canada où il se crée un nombre important d'emplois dans la nouvelle économie. Ces emplois sont comblés par des personnes ayant les habilités et les aptitudes requises par ce type d'emploi. L'évolution du marché du travail, tant en ce qui a trait aux processus de rationalisation, de réingénierie, de conversion, de reconversion ou de d'implantation de nouvelles technologies en entreprise, se traduit soit par une destruction d'emplois, soit par une création d'emplois demandant une main-d'œuvre plus compétitive. L'ancienne économie étant en déclin, elle crée moins d'emplois et surtout elle en crée en nombre insuffisant pour combler les besoins portés par les personnes devant s'y insérer. À titre indicatif, comme l'indique une étude récente du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1998), le taux de croissance annuel de l'emploi entre 1984 et 1997 était de 4 % pour les industries du haut savoir, comparativement à 1 % pour les industries de niveau moyen et à 0,6 % pour les entreprises de niveau faible de savoir. Ainsi, l'étude indique que sur les 388 700 nouveaux emplois créés au Québec de 1984 à 1997, 48 % l'ont été dans des entreprises à forte intensité de savoir.

Montréal, par exemple, est présentement un lieu au Canada où il se crée un nombre important d'emplois dans la nouvelle économie.

Si l'économie se transforme, il en est de même pour l'appareil étatique. Ce dernier connaît, depuis au moins les dix dernières années, des transformations importantes. Tant en ce qui a trait aux politiques sociales qu'à la prestation de services, l'État réoriente ses façons de faire. Lorsqu'il privatise ou qu'il marchandise ses services, l'État renvoie une partie de la facture aux individus.

Lorsque l'État redéfinit ses politiques de sécurité du revenu, dont le régime d'assurance-emploi, il crée des barrières à la consommation de ces services. Pas étonnant dès lors de retrouver de plus en plus de personnes à statut socio-économique qualifié de sans-chèque parmi les personnes recourant à des services offerts par des groupes communautaires. Tant au plan de l'éligibilité que dans la nature des revenus offerts à la population prestataire de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi, on a vu s'effectuer un resserrement permettant à l'État de générer des surplus, tant pour l'assurance-emploi que pour l'aide sociale.

La baisse de couverture fait en sorte qu'une nouvelle population apparaît, les sans-chèque. Ils sont peu comptabilisés puisqu'ils n'apparaissent nulle part dans la comptabilité publique. Pourtant cette population est au nombre des personnes consommatrices de plus en plus des services d'aide de première ligne : banques alimentaires, centre d'accueil, refuges, etc.

Toutes les transformations décrites sont à la fois déterminées par des causes internes et externes à l'espace national canadien.

Parmi les causes internes, la structure économique canadienne a été l'objet d'un recentrage important à partir des années 50. L'économie du pays est lentement passée d'une économie des ressources naturelles à une économie des ressources humaines. Le volet manufacturier a donc pris de l'essor, tout comme l'a fait le volet des activités tertiaires, dont le tertiaire moteur : banques, ingénierie, informatique, etc. Ce recentrage ne s'est pas réalisé au profit d'une création d'emploi équivalant aux besoins portés par la population désirant travailler. Un chômage frictionnel a laissé place à un chômage conjoncturel, lequel a rapidement été remplacé par un chômage structurel dont l'importance en nombre n'a cessé de croître au fil des 30 dernières années.

Parmi les causes externes, mentionnons, depuis 1945, la définition d'un ordre international fondé sur « la concertation, la planification, l'évaluation et la régulation des activités nationales mondiales » à partir d'un réseau international d'institutions à caractère économique : le FMI, la Banque mondiale, le G7, l'OCDE et tout dernièrement, une multitude d'accords de libéralisation des échanges, dont l'ALÉNA. Ces organisations imposent à l'État canadien des ajustements structurels. Elles donnent des directives à l'État canadien et québécois en matière d'orientation et de définition des grandes politiques socio-économiques, des principaux programmes et mesures publiques (Chossudovsky, 1998).

Les organisations de la mondialité⁵ dictent des façons de faire, de voir et de diriger les espaces nationaux des pays développés. Il ne s'agit pas d'une mainmise totale sur la gestion des espaces nationaux, mais d'une mainmise éclairée où il est fortement suggéré à chacun des États de suivre les consignes dictées, à défaut de quoi des sanctions économiques sont imposées via les mécanismes réguliers du marché de l'emprunt international. Dans cette veine, le Canada, en raison des pressions exercées de l'extérieur, a été forcé de se doter d'une politique de déficit zéro, laquelle a entraîné une diminution des effectifs de la fonction publique, des coupes à blanc dans un nombre important de secteurs à vocation sociale et sanitaire (santé, éducation), une réorganisation des programmes sociaux à caractère providentiel, une tarification, une privatisation et une communautarisation de certaines activités et services⁶.

Curieusement, en aucun moment, les grandes organisations internationales n'ont exercé de pressions sur le Canada pour qu'il se dote d'une « politique de pauvreté zéro »! Et pourtant, les raisons ne manquent pas pour l'implantation d'une telle politique.

Pour un développement équilibré

Dans un tel contexte est-il possible d'intervenir pour modifier les règles du jeu ? Si oui, comment ?

Évidemment, il n'y a pas de réponse facile. Toutefois, sans tomber dans le pessimisme (Wallerstein, 1998), et tout en demeurant dans l'utopie réaliste, nous pouvons rappeler, à l'image du travail entrepris par Méda (1999) sur la nature éthique et «anti-sociale» de la richesse, quelques-uns des éléments de réponse circulant dans l'imaginaire social depuis au moins une dizaine d'années.

La machine inégalitaire⁷ peut être arrêtée par une recomposition des formes de mobilisation, tant à l'échelle locale, régionale, nationale, continentale que mondiale. À l'exception des retombées positives associables aux actions prévues dans le cadre de la Marche des femmes pour l'an 2000, il n'y a guère d'espoir que la situation change sans :

- une remontée des mobilisations sociales, c'est-à-dire sans une prise de conscience du fait que la pauvreté - en tant que question sociale - s'inscrit dans des processus structurels de dualisation des sociétés ;
- une prise de parole affirmant le rôle incontournable des organisations progressistes de la société civile ;
- une volonté claire de redonner une place centrale à l'État-nation ;
- une responsabilisation du marché pour assurer une redistribution plus équitable de la richesse et du pouvoir politique.

Il importe donc de renouveler, sur la base d'une éthique post-keynésienne, notre compréhension des causes de la pauvreté et des actions à entreprendre pour l'éradiquer.

Par éthique post-keynésienne, il est entendu, dans un premier temps, une redéfinition du concept de citoyenneté. Une telle éthique définirait la citoyenneté à la fois sur une base mondiale et nationale. La citoyenneté dépasserait alors le cadre institutionnel de l'État-nation pour s'insérer dans un cadre souverain mondial reposant sur une organisation politique centrale, un gouvernement mondial représentatif et électif au suffrage universel. À la souveraineté nationale s'ajoute ainsi une souveraineté mondiale meublée de droits et de responsabilités, d'un contrat social mondial (Groupe de Lisbonne, 1995), faisant appel à un dispositif de régulation, ou si l'on préfère à une configuration particulière des arrangements institutionnels différente de celle présentement rencontrée à l'échelle mondiale et dont la logique de fonctionnement est uniquement fonction d'une finalité économique (Boyer et Hollingsworth, 1997).

Dans un deuxième temps, il y a lieu de voir se développer une nouvelle forme de relation entre les grands secteurs de régulation de la société : l'État, le marché et le social. Une nouvelle forme de relation où, par exemple, le volet social progressiste prendrait une plus grande place et participerait plus activement à la régulation/production de la société. Évidemment, pour que cette participation prenne tout son sens, elle a avantage à ne pas se définir sous l'angle d'une économie sociale de service en complémentarité aux activités considérées centrales et plus lucratives réservées au marché privé. Elle a aussi avantage à ne pas se résumer à une action de sous-traitance bienveillante vis-à-vis de fonctions externalisées par l'État, mais demeurant sous fort contrôle étatique (la tendance que semble prendre actuellement la mise sous contrat par l'État de ressources externes de la société civile [ministère Emploi et Solidarité, 1998]).

Dans un troisième temps, cette éthique post-keynésienne ne se définit pas sur la base de

mesures à mettre en place pour compenser par acquis de conscience et de façon imparfaite les manques du marché. Au contraire, elle se définit sous l'angle d'une régulation plus serrée des règles du jeu en responsabilisant encore plus le marché et l'État eu égard aux trois grands défis du XXI^e siècle. Ces derniers, comme l'indique Duval (1999), concernent la maîtrise de la mondialisation, la maîtrise des mutations rapides et continues prenant place dans le monde du travail et de l'emploi et la maîtrise des déséquilibres environnementaux.

La machine inégalitaire appelle la mise en œuvre de nouvelles formes de solidarité. Elle demande aussi que soit mis en application un ensemble de contraintes pour faciliter les mécanismes de redistribution de la richesse par l'imposition d'une taxe sur toutes les transactions de capital prenant place à l'échelle mondiale. La taxe Tobin est un premier exemple de contrainte fiscale à imposer à partir de laquelle il deviendrait possible de regarnir les coffres de l'État et de refinancer des secteurs du développement social fortement affectés par la crise des finances publiques (Warde, 1997).

Il y a tout avantage à reconnaître et à exiger de l'État qu'il redevienne une force vive à partir de laquelle il est possible d'atteindre l'objectif du développement durable de l'espace national.

Un deuxième exemple de contrainte à implanter tient à l'adoption de budgets alternatifs au plan national, provincial et municipal, de même que dans les institutions et les organisations. Sur ce dernier point, un groupe de travail de l'Université McGill a préparé un budget alternatif pour l'institution universitaire. Le budget a été soumis au conseil d'administration de l'Université, mais n'a pas été retenu (The McGill Alternative Budget

Coalition, 1998). Une des raisons d'être du budget alternatif, comme l'a démontré le Centre canadien des politiques alternatives à partir de la production d'un budget alternatif pour l'État canadien, est d'indiquer comment il est possible de gérer la crise des finances publiques ou institutionnelles par l'adoption d'un train de mesures qui, tout en visant des objectifs de rentabilité et d'efficacité, les atteigne sans prendre en otage les personnes démunies ou les travailleurs (Browne, 1997).

Une troisième contrainte relève, par exemple, de l'adoption d'une loi sur la pauvreté zéro (Labri, 1997). L'adoption d'une telle loi constituerait un outil guide transversal à la conception et à l'actualisation des différentes politiques mises en place par l'État. À l'objectif récent que s'est donné l'État québécois d'évaluer ses programmes et ses politiques publiques sur la base des résultats engendrés se grefferait prioritairement l'objectif d'évaluer leur contribution au projet d'éradication de la pauvreté.

Ces mesures impliquent d'une part de renouer avec la fonction régulatrice centrale de l'institution étatique. Il y a tout avantage à reconnaître et à exiger de l'État qu'il redevienne une force vive à partir de laquelle il est possible d'atteindre l'objectif du développement durable de l'espace national. Il s'agit donc de renouer avec l'idée keynésienne d'intervention, mais principalement au sens régalien du terme, et non pas au sens de l'État-patron, de l'État partout, de l'État centralisateur.

Évidemment, il est toujours plus facile de cibler l'État. Les solutions à envisager ne reposent pas seulement sur ce dernier. Elles reposent aussi sur l'implication d'autres acteurs.

Par exemple, une quatrième contrainte repose sur la capacité des travailleurs de négocier en entreprise non pas sur la base du partage des gains de productivité, mais sur la base du profit global réalisé dans le secteur de production. Le capital s'internationalisant de plus en plus, la négociation

sur une base de gains de productivité reposant sur une logique localisée de négociation est aveuglée par des résultats qui ne tiennent pas compte de la situation mondiale de la structure financière sectorielle et patronale (Aglietta, 1998). Évidemment, changer de logique de répartition de la richesse demande que les travailleurs se dotent d'outils syndicaux adaptés à la nouvelle réalité en établissant des solidarités intersyndicales fortes. L'alliance récente entre les syndicats nationaux TCA et CGT dans le secteur de l'aérospatiale est un exemple de cette nouvelle voie de solidarisation à explorer (Klépock, 1999).

Dans la même veine, celle de la mobilisation des travailleurs, Aglietta invite ces derniers à prendre contrôle d'outils financiers à leur disposition.

Le capitalisme archaïque, défini par la propriété individuelle, et le capitalisme de l'après-guerre, financé par endettement auprès des banques, cèdent la place à un capitalisme de fonds propres, mais de fonds propres collectifs. Le problème est crucial, car les collectifs salariaux ont désormais la capacité potentielle d'orienter les critères de rentabilité des entreprises en donnant leurs directives aux gestionnaires des fonds. Les salariés sont en train de devenir les propriétaires des entreprises (Aglietta, 1998, p. 133).

Enfin, il y a place à l'adoption d'une éthique humanitaire à portée universelle (Fontan, 1997b). En mettant de côté le grand rêve consumériste dans lequel nous évoluons, nous pourrions être en mesure d'encadrer le développement de nos sociétés à partir d'objectifs mettant au premier plan l'humain et non l'argent, le pouvoir ou le statut social. En mettant la science au service du progrès social et non à la solde de la puissance économique des grands monopoles, il y a lieu d'être optimiste quant aux solutions envisageables pour aborder les grands défis du prochain millénaire.

Comment parvenir à ces fins sans une mobilisation du monde des affaires ? Il a tout avantage

d'arrêter de penser à court terme, comme si l'avenir du long terme était assuré par une multitude de petits gains réalisés au jour le jour par des organisations communautaires ou syndicales. Le monde des affaires ne peut être déresponsabilisé à l'égard de la grande transformation ou de la grande réforme à implanter. Il est difficile d'envisager l'adoption d'un système sociétal viable si le social est géré à partir d'une philosophie et l'économique à partir d'une autre. L'intégration des deux logiques est une condition sine qua non. Sans quoi, il n'y a guère de possibilité d'échapper au piège de la dualisation.

Voilà donc quelques éléments de réponse à une question, celle de la pauvreté et son éradication, qui soulève bien des débats.

Notes

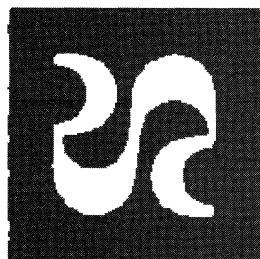
- 1 L'auteur tient à remercier Vincent van Schendell du Service aux collectivités de l'UQAM pour la relecture et quelques conseils généraux d'orientation sur l'analyse de données économiques.
- 2 L'ISS est un indice composé construit à partir de 16 indicateurs de l'état de santé socio-économique d'une population. L'indice a été développé par Miringoff (voir Fordham Institute for Innovation in social Policy, 1995).
- 3 «*La carte des taux de chômage en Europe fait apparaître de fortes disparités régionales. Parfois même plus importantes que les disparités entre pays* » (Alternatives économiques, 1998).
- 4 Une étude de Lochhead et Shalla (1996) indique que les revenus de familles avec enfants de 18 ans et moins ont diminué pour les familles ayant un revenu de 45 000 dollars et moins alors que les familles ayant un revenu de 60 000 dollars et plus ont progressé entre 1984 et 1993.
- 5 Par mondialité, il est entendu la mise en place d'une donne régulatrice mondiale fondée sur la régulation par le marché et la généralisation/dépassement à l'échelle mondiale du projet de la modernité.
- 6 Sur l'impact des modalités de régulation imposées par les grandes organisations internationales sur les États nationaux, voir le document du Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire (1997).
- 7 Par analogie à l'expression *la machine à exclure* mise de l'avant par Gaullier, 1996.

Bibliographie

- AGLIETTA, M. (1998), « De nouvelles régulations doivent émerger », dans G. Vindt, *La mondialisation de Vasco de gama à Bill Gates, 500 ans de capitalisme*, Paris, Éditions Mille et une nuits, p. 128 à 135.
- ALTERNATIVES ECONOMIQUES (1998), « Les chiffres de l'économie et de la société 1998-1999 », Hors-série n° 38, 4e trimestre, 82 p.
- ANDRE, C. et D. Sicot (1994), *Le chômage dans les pays industrialisés*, Paris, Syros, 126 p.
- ANSAY, P. et A. GOLDSCHMIDT (1998), *Dictionnaire des solidarités*, Bruxelles, Petite bibliothèque de la citoyenneté, 264 p.
- BARRAT, C.F. (1998), *La pauvreté*, Que sais-je ? # 3408, Paris, Presses universitaires de France, 127 p.
- BENIES, N., « Chômage, précarité et pauvres dans les pays capitalistes développés », dans R. Poulin et P. Salama, *L'insoutenable misère du monde, économie et sociologie de la pauvreté*, Hull, Vent d'Ouest, p. 255 à 294.
- BOYER, R. et J.R. HOLLINGSWORTH (1997), « From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness », dans J.R. Hollingsworth et R. Boyer, *Contemporary Capitalism, the Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 433 à 484.
- BROWNE, P.L. (1997), « Les sources de la pauvreté, les moyens de la combattre », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 29, p. 119 à 135.
- CENTRE FOR INTERNATIONAL STATISTICS (1995), « Income Distributions by Size in Canada, 1995 », Ottawa, Conseil canadien de développement social.
- CHAUVEL, L. (1997), « La toupie et le sapin, les inégalités dans les sociétés modernes », *Sciences humaines*, n° 72, mai, p. 20 à 25.
- CHOSSUDOVSKY, M. (1998), *La mondialisation de la pauvreté*, Montréal, Éditions Écosociété, 248 p.
- CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1989), *Intensifier l'innovation : les orientations prioritaires*, Québec, Gouvernement du Québec, 29 p.
- DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (1999), « Comment savoir si la situation s'améliore au Canada ? », *Bulletin DRHC*, vol. 13 n° 2. Site web : www.hrdc-drhc.gc.ca/hrdc/corp/stratpol/arbsite/publish/bulletin/vol13#2/v3n2c3f.html
- DUVAL, G. (1999), « Trois défis pour le XXIe siècle », *Alternatives économiques*, Hors-série, n° 40, p. 74 à 76.
- FITOUSSI, J.P. et P. Rosanvallon (1996), *Le nouvel âge des inégalités*, Paris, Seuil.
- FONTAINE, P. et al. (dir.) (1996), *La connaissance des pauvres*, Louvain-la-Neuve, Éditions Travailler le social, 528 p.
- FONTAN, J.M. (dir.) (1997a), « La pauvreté en mutation », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 29, 190 p.
- FONTAN, J.M. (1997b), « Une éthique humanitaire universelle pour contrer la dualisation du champ du politique », conférence Institut Notre-Dame du Bon-Conseil de Montréal, Université du Québec à Montréal.
- FONTAN, J.-M., P. Rodriguez et V.V. Schendell, *Diagnostic dynamique de l'offre et de la demande de services d'intégration et d'insertion en emploi à Montréal*, Services aux collectivités, Université du Québec à Montréal, rapport central, 75 p.
- FORDHAM INSTITUTE FOR INNOVATION IN SOCIAL POLICY (1995), 1995 Index of Social Health : *Monitoring the Social Well-being of the Nation*, Fordham University.
- GAULLIER, X. (1996), « La machine à exclure », dans P. Bourdelais et al., *État-providence, arguments pour une réforme*, Paris, Gallimard, Le Débat, p. 204 à 247.
- GROUPE DE LISBONNE (1995), *Limites à la compétitivité. Pour un nouveau contrat social*, Montréal, Boréal, 225 p.
- GUEST, D. (1995), *Histoire de la sécurité sociale au Canada*, Montréal, Boréal (original, 1980), 478 p.
- JESUIT CENTER FOR SOCIAL FAITH AND JUSTICE (1996), *L'économie triomphante à visage découvert*, Montréal et Toronto, affiche.
- KELSO, W.A. (1994), *Poverty and the Underclass*, New York, New York University Press, 339 p.
- KLEPOCK, P. (1999) « TCA-CGT même combat. Des syndicats font face à la mondialisation dans l'aérospatiale », *L'Aut'Journal*, n° 176, février.
- LABRI, V. (1997), *Projet de loi-cadre visant l'élimination de la pauvreté*, Québec, Carrefour de pastorale en monde ouvrier.
- LOCHHEAD, C. et V. SHALLA (1997), *Left Poor by the Market: a Look at Family Poverty and Earnings*, Ottawa, Conseil canadien de développement social.
- LOCHHEAD, C. et V. SHALLA (1996), « Delivering the Goods : Income Distribution and the Precarious Middle Class », Conseil Canadien de développement social, *Perception*, vol. 20, n° 1.
- MEDA, D. (1999), *Qu'est-ce que la richesse ?*, Paris, Alto - Aubier, 423 p.
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE (1998), *Le recours aux ressources externes dans la prestation de services à la main-d'œuvre par les Centres locaux d'emploi (CLE)*, Québec, 30 octobre.

-
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1998), *L'économie du savoir*, Québec, Direction générale de l'analyse économique.
- MOUVEMENT D'ÉDUCATION POPULAIRE ET D'ACTION COMMUNAUTAIRE (1997), *La localisation, la régionalisation et la mondialisation, enjeux et impacts de la «Réorganisation» en cours*, Montréal, MEPACQ, 38 p.
- NOREAU, N. (1994), « Involuntary Part-timers », *Perspectives on Labour and Income*, Ottawa, Statistique Canada, automne.
- POULIN, R. (1998), « Pauvreté et croissance des inégalités », dans R. Poulin et P. Salama (dir.), *L'insoutenable misère du monde, économie et sociologie de la pauvreté*, Hull, Vents d'Ouest, p. 9 à 24.
- ROSANVALLON, P. (1997), « Du statut social aux trajectoires de vie », *Sciences humaines*, n° 72, mai, p. 32 et 33.
- ROSS, D.P., R. SHILLINGTON et C. LOCHHEAD, *Données de base sur la pauvreté au Canada 1994*, Ottawa, Conseil canadien de développement social, 188 p.
- SCHELLENBERG, G. (1994), « Involuntary Part-time Workers », Ottawa, *Perceptions*, vol. 18, nos 2, 3 et 4.
- STATISTIQUE CANADA (1999), *Plus récent communiqué de l'EPA : Emplois et chômage*, Bulletin de Statistique Canada, vendredi 12 mars.
- THE MCGILL ALTERNATIVE BUDGET COALITION (1998), *Alternative McGill budget 1998-1999*, Montréal, Université McGill.
- TREMBLAY, D.G. (1997), *Économie du travail, les réalités et les approches théoriques*, Sainte-Foy, Télé-Université, 586 p.
- WARDE, I. (1997), « Le projet de taxe Tobin, bête noire des spéculateurs, cible des censeurs », *Le Monde Diplomatique*, février, p. 24 et 25.
- WALLERSTEIN, I. (1988), « Un système s'écroule aujourd'hui sous nos yeux », dans G. Vindt, *La mondialisation de Vasco de gama à Bill Gates, 500 ans de capitalisme*, Paris, Éditions Mille et une nuits, p. 136 à 140.

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE



Programmes en gestion et développement des coopératives

Métro
Longueuil

offerts à Sherbrooke et à Longueuil



Maîtrise en gestion et développement des coopératives

- 45 crédits répartis sur un an;
- Ensemble de cours adaptés aux coopératives : gestion financière, droit, gestion de projet, coopération internationale, développement local, économie sociale, éducation, etc.;
- Stage pratique au sein d'une organisation coopérative et un essai de maîtrise ou un mémoire de maîtrise;
- Possibilité de bourses pour voyages d'études à l'étranger.

Nouveaux programmes

Reconnu depuis plus de 20 ans pour la qualité et l'originalité de son programme de maîtrise en gestion et développement des coopératives, l'IRECUS offre deux nouveaux programmes afin de mieux répondre aux besoins grandissants dans ce domaine.

- Diplôme de 2^e cycle en gestion et développement des coopératives
- Microprogramme de 2^e cycle en gestion des coopératives

Admission

Avant le 31 mai 1999
À temps complet à Sherbrooke
À temps partiel à Longueuil

Renseignements

Institut de recherche et d'enseignement pour
les coopératives de l'Université de Sherbrooke
(IRECUS)

Faculté d'administration
Université de Sherbrooke
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Téléphone : (819) 821-7202
Télécopieur : (819) 821-7213
Longueuil : (450) 670-4090
irecus@adm.usherb.ca
<http://www.usherb.ca/irecus>

UNIQUE
AU
CANADA

Faculté d'administration



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Structure et organisation des cabinets-conseil: un exercice de relativité

Alain J. Godbout, Adm.A. CMC

Précis: Ce texte explore la structure classique des grands cabinets de conseil en management et l'émergence des structures en réseaux. Il conclut que la structure répond à des conditions contingentes et est déterminée en grande partie par la volonté et la vision des associés.

Lorsqu'on passe en revue les cabinets conseil, on est frappé par la nature bi-polaire de leurs modèles d'organisation. D'une part, on compte une importante quantité de consultants travaillant au sein de cabinets de grande taille. À l'autre extrémité, il existe une myriade de petits cabinets composés d'une poignée de professionnels opérant dans un réseau complexe de relations.

Les activités de conseils en management ont, la plupart du temps, évolué à partir de pratiques spécialisées en génie, en vérification ou en services informatiques.

Le cabinet conseil traditionnel

Au sein de l'industrie du conseil, on considère comme des grands cabinets des sociétés nationales ou internationales ayant des opérations diversifiées. Ils sont surtout concentrés dans les

régions métropolitaines en Amérique et en Europe. Les activités de conseils en management ont, la plupart du temps, évolué à partir de pratiques spécialisées en génie, en vérification ou en services informatiques. À part quelques rares exceptions, elles ont suivi un processus d'organisation et de « structuration » qui s'est inspiré de leurs origines. Bien que les grands cabinets comptent des milliers d'employés, leur principale forme d'organisation semble être la « pratique », c'est-à-dire une combinaison d'experts conseils, plus ou moins stable, regroupés autour d'un chef de pratique. Les chefs de pratique représentent un échelon intermédiaire dans la hiérarchie des firmes. Ils sont pour la plupart des professionnels-gestionnaires qui assument la direction d'une équipe de conseillers. Cette équipe constitue dans les sociétés conseil un centre de revenus dont la rentabilité influe sur les profits partagés par les associés et les chefs de pratique¹.

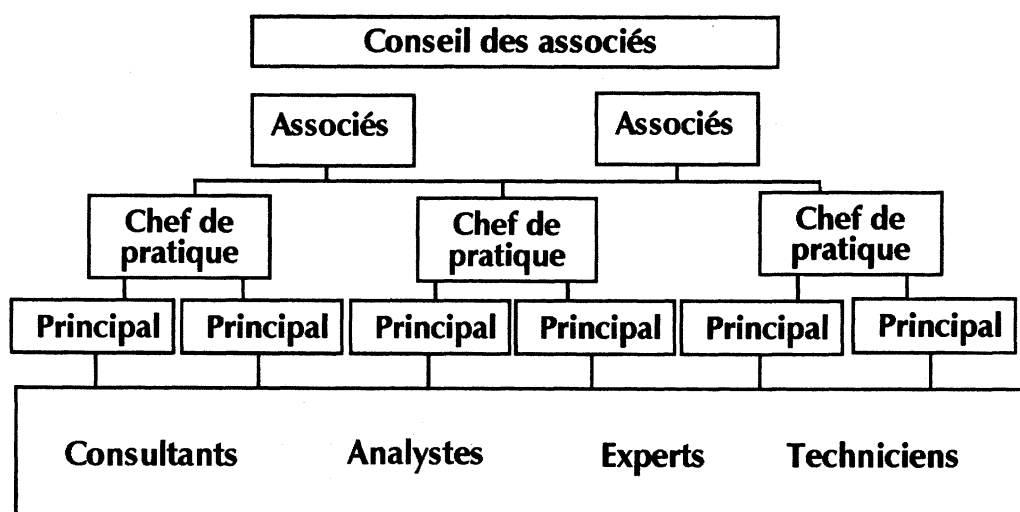
Dans les grandes zones urbaines, les pratiques sont sur-spécialisées et visent des niches étroites de marché. Dans les zones urbaines moyennes et la périphérie, les pratiques ont tendance à être plus générales et à se concentrer sur un segment de marché local (informatique, formation, exportation...). En conséquence, il est plus fréquent de trouver des pratiques dans des domaines spécialisées dans les grands centres qu'en périphérie.

Les structures traditionnelles des grades firmes sont habituellement hiérarchisées en deux ou trois niveaux selon la taille des cabinets². Le travail chez le client est principalement réalisé par une équipe de « ressources » composée de consultants, d'experts sectoriels, d'analystes, de chercheurs ou de techniciens. Les cabinets de grande taille ont donc une division du travail plus prononcée entre les dirigeants et les exécutants. Cette division³ entre l'équipe de direction et de conception et l'équipe de réalisation constitue une des caractéristiques principales des grands cabinets. Elle reproduit le schéma de l'industrialisation du secteur des services qui a caractérisé l'expansion de l'économie occidentale au cours des 30 dernières années.

Le processus typique de service consiste à faire exécuter le travail de cueillette d'information et d'analyse préliminaire par les « juniors », c'est-à-dire le personnel subalterne, lequel est supervisé par un « conseiller principal » qui joue le rôle de chef d'équipe sur les lieux, lequel se rapporte au chef de pratique qui a pour rôle de gérer le secteur d'activité et assurer l'essentiel de la mise en marché des services aux clients établis.

Ce mode hiérarchique d'organisation a été qualifié d'industrialisation du conseil par plusieurs analystes⁴. C'est-à-dire un développement taylorien du travail par lequel divers individus se partagent la totalité du travail du consultant sur une base de spécialisation. On retrouve des consultants-analystes, des consultants-développeurs de méthodologie, des consultants-rechercheurs, des consultants-analystes et des consultants-gérants de projets. Les habiletés de chacun ont tendance à être spécialisées et partagées par les différentes équipes de projet selon le besoin des tâches à réaliser. La notion de conseiller principal (qui à l'origine décrivait le professionnel artisan détenteur d'une spécialité particulière) s'est progressivement transformée pour être assimilée à un niveau d'ancienneté ou de chef de mission. Elle traduit aujourd'hui la notion anglo-saxonne de «senior».

Cette formule de division du travail a prouvé son efficacité et sa capacité de réaliser de manière économique des tâches complexes. C'est pourquoi plusieurs grands cabinets ont tendance à privilégier la formule d'équipes autonomes de travail regroupant ainsi, autour d'un même mandat, des habiletés diverses et complémentaires.



Structure matricielle classique des grands cabinets

Quant aux associés, ils n'interviennent que ponctuellement sur les dossiers, se contentant d'un travail de conseil hautement spécialisé, des relations avec la clientèle et d'assurer l'expansion des opérations et du recrutement de nouveaux clients. Dans certains cas, la notion d'associé en est une de co-proprétaire et n'intervient plus directement dans le processus de prestation des services. Ce modèle a fonctionné avec efficacité pendant des décennies dans le domaine du génie et de la vérification. Il était donc normal qu'il soit transféré au conseil en management au moment de la diversification de ces firmes.

Le résultat est une organisation flexible comprenant un cadre de gestion relativement stable et un bassin de ressources mobile qui est déplacé au gré des mandats et des besoins. Comme dans l'organisation matricielle par projets, chaque mandat est l'occasion de structurer une équipe de travail dont l'espérance de vie est la fin du mandat. L'organisation est alors une énorme matrice où se rencontrent les structures de gestion et les mandats. À l'intersection se trouve en réalité l'équipe de travail qui constitue l'entité organisationnelle réelle, mais transitoire.

Dans ce modèle traditionnel, le fonctionnement est d'autant plus efficace que les mandats sont de grande taille et nécessitent des équipes d'experts, comme c'est souvent le cas dans les travaux de fusion d'entreprise et de vérification. L'ensemble du processus est centré sur la production d'un livrable (c'est-à-dire rapport, système, devis...) et le personnel d'encadrement n'intervient qu'au début pour le lancement et à la fin pour les opérations de fermeture. Chaque expert-conseil est susceptible de commander des honoraires différents en fonction de son expérience, de la demande pour son expertise ou ses compétences particulières. Dans bien des cas, la hiérarchie sociale (ce que les américains qualifient de « pecking order ») au sein du cabinet est influencée par la structure des honoraires (c'est-à-dire débutant,

intermédiaire, principaux) et par la capacité de générer des revenus et des profits.

Plusieurs analystes⁵ ont souligné que l'application du modèle traditionnel d'organisation à l'environnement du conseil en management démontrait des limites :

- les clients ont tendance à payer pour le temps qui a été consommé par le projet et surtout en fonction des coûts estimés de production des services. En conséquence, les résultats obtenus peuvent être d'une valeur inférieure à leur coût ;
- le système de production encourage la production de rapports contenant des recommandations stéréotypées ou théoriques qui représentent les opinions des niveaux supérieurs de la firme, mais pas nécessairement les résultats de l'analyse détaillée faite par le personnel de terrain ;
- la mécanique de ce système de services entretient un dialogue au sommet entre les associés et les cadres supérieurs de l'entreprise-cliente qui suit un chemin parallèle aux activités entre le personnel de terrain et les employés. En conséquence, on observe des changements dans le vocabulaire de la direction, mais pas nécessairement des transformations au niveau des opérations.

Au cours des ans, ce modèle d'organisation de services conseils a pu s'appuyer sur le recrutement de personnel qualifié et en particulier des diplômés universitaires, détenteurs de maîtrises en administration, en génie ou en informatique. Ces jeunes étaient recrutés en fonction de leurs habiletés à transiger avec les clients et leur tolérance à l'ambiguïté⁶. Pour plusieurs firmes, les expertises techniques apparaissaient utiles mais secondaires. Encore de nos jours, bon nombre de recruteurs et de chefs de pratique considèrent que les

« méthodologies de la maison » servent de cadre d'apprentissage et de guide d'application des connaissances générales.

Ce modèle d'organisation du travail dans les cabinets est aujourd'hui assiégé et remis en cause.

Éventuellement, ces jeunes recrues ont gravi l'échelle de la hiérarchie de l'entreprise⁷. L'accès aux niveaux supérieurs a suivi un processus d'apprentissage et de socialisation qui assure que ceux qui vont se retrouver au sommet projettent l'image du concept du cabinet auprès de la clientèle et auprès des conseillers débutants. La plupart pourront devenir principal, quelques-uns chefs de pratique et quelques rares élus atteindront le statut d'associés. La majorité abandonneront la consultation en cours de route pour devenir cadres d'entreprise, consultants autonomes ou entrepreneurs.

Ce modèle d'organisation du travail dans les cabinets est aujourd'hui assiégé et remis en cause. Un des facteurs de remise en cause est le mouvement de mises à pied massives dans certains secteurs qui a amené bon nombre de professionnels et de cadres à s'improviser consultants. Comme les coûts d'entrée sur le marché se limitent à un ordinateur personnel, quelques cartes d'affaires et un curriculum vitae, le marché est aujourd'hui inondé de personnes qui se qualifient d'experts.

Fréquemment, le manque d'expérience en consultation a pour effet de générer des rapports superficiels, des recommandations peu ajustées à la réalité et des processus de consultation d'une faible efficacité. Dans la majorité des cas, l'usage d'ex-cadres improvisés consultants donne des résultats inférieurs à ceux de professionnels d'expérience. Après quelques tentatives, les clients évacuent ces consultants et reviennent aux « valeurs sûres » des firmes établies. Toutefois, bon nombre de nou-

veaux arrivants vont réussir à s'accaparer un segment du marché.

L'émergence de nouvelles formes de concurrence force les firmes à reconsidérer leur manière de faire et à réduire leurs frais d'exploitation. Un des domaines visés par l'adaptation est l'organisation du travail.

Les facteurs de la mutation

Plusieurs firmes professionnelles réalisent que l'efficacité du modèle classique de gestion de la firme sous forme de hiérarchie d'unités de production diminue d'année en année. La concurrence des praticiens autonomes n'est toutefois pas la seule cause de ces changements. L'explosion des technologies et des connaissances entraîne un besoin de re-positionnement continu en fonction des « expertises de pointe ».

- Le rythme d'apprentissage et de redéploiement continu des effectifs rend plus complexe la gestion des ressources humaines et des ressources cognitives de la firme.
- La multiplication de concurrents dans des niches de marché découpe continuellement le marché des clients existants au profit de firmes spécialisées et pointues.
- L'amélioration des communications et des transports rend les firmes généralistes vulnérables aux expertises spécialisées de classe mondiale.

Il devient donc de plus en plus difficile de continuer à gérer les pratiques de conseil en management en fonction de modèles purement hiérarchiques importés de secteurs de l'activité de conseil protégés (comme la vérification ou le génie). On réalise de plus en plus que ces modèles sont des réponses à des impératifs de production plus stables, plus sujets à des normalisations et à des besoins différents.

Il faut se rappeler que les activités de conseil répondent à une double exigence exprimé par les clients : d'une part, apporter des solutions à des problèmes réels en faisant intervenir des expertises et, d'autre part, faire un usage prudent de techniques éprouvées. Dans chaque cas, le client demande les services parce qu'il n'entend pas utiliser ses ressources à l'élaboration d'une solution purement interne.

Il devient donc de plus en plus difficile de continuer à gérer les pratiques de conseil en management en fonction de modèles purement hiérarchiques importés de secteurs de l'activité de conseil protégés (comme la vérification ou le génie).

Bien que les besoins de ressources externes, spécialisées et ponctuelles demeurent essentiellement les mêmes, les facteurs qui les font émerger varient avec le temps. Dans les années 30, on recherchait des experts dans l'électrification des entreprises et le génie industriel de production ; aujourd'hui, c'est dans l'informatisation et la ré-ingénierie. Chaque époque a ses modes et chacune crée des tendances à consommer des expertises-conseil. Certaines tendances de fond⁸ sont proposées comme étant les moteurs du changement des années 90 dans le domaine du conseil :

- la globalisation des marchés ;
- l'émergence de la sur-spécialisation ;
- la fluidité des marchés financiers ;
- la conscience sociale ;
- l'éclatement des institutions ;
- la révolution technologique.

Chacune de ces tendances pose aux entreprises de nouveaux défis de production, de gestion des

ressources ou de positionnement de marché. C'est la nature des demandes qui risque donc de déterminer la composition des équipes de projet et, partant, le cycle de vie des pratiques. À tout moment au sein d'un cabinet, il existe des pratiques jeunes et des pratiques en déclin. Ce mélange est nécessaire pour maintenir un flux continu de travail et de mandats, tant chez les clients établis que pour le recrutement de nouveaux clients.

Dans une enquête réalisée en 1992, Houle et Gris⁹ faisaient ressortir que la majorité des grands cabinets ont adopté des stratégies de transformation pour assurer leur continuité. Ces stratégies s'appuient sur une combinaison tactique de 10 directions :

- gérer la croissance des effectifs par le biais d'alliances et d'acquisitions ;
- investir dans des compétences des professionnels ;
- positionner les services dans des niches clairement définies ;
- diversifier les services en complémentarité avec les services clés ;
- explorer de nouveaux marchés ;
- internationaliser les opérations ;
- s'impliquer dans les changements des organisations des clients ;
- créer des alliances et des partenariats pour faire participer les clients ;
- adopter un comportement éthique.

Dans le cas des petits cabinets, on retrouve essentiellement les mêmes moteurs du changement. Cependant, la tendance est d'adopter des stratégies plus simples et centrées sur une ou deux directions tactiques. Ces stratégies vont très souvent conditionner le déploiement des pratiques. Ainsi, depuis une dizaine d'années, on voit apparaître des « pratiques internationales », c'est-à-dire des unités qui se concentrent sur le développement de mandats à l'étranger¹⁰.

Pour une majorité des cabinets conseil, chaque « pratique » est devenue une « intraprise », c'est-à-dire une entreprise au sein de la firme. Il n'est plus nécessaire que l'entrepreneur soit l'associé. Au contraire, la participation à la propriété est de moins en moins une condition à la prise de décision stratégique. Le chef de pratique agit comme un entrepreneur et jouit d'une grande latitude dans le développement de produits, de marchés et dans la sélection de son personnel. Dans plusieurs cas, le développement de la pratique est le résultat d'un recrutement interne agressif de compétences prometteuses. L'enjeu organisationnel principal est souvent la concurrence interne et le contrôle de certaines compétences professionnelles qui sont en forte demande.

L'éclatement des cabinets-conseils

Depuis le début des années 90, on perçoit une transformation graduelle et significative du paysage du conseil, tant en Amérique qu'en Europe¹¹. Cette transformation semble prendre deux directions diamétralement opposées :

- **d'une part, on note une forte concentration et une industrialisation du conseil avec la croissance des grandes firmes et l'industrialisation d'important secteurs d'activités.**

Le phénomène de l'*industrialisation du conseil*¹² est relativement facile à percevoir. La majorité des grandes firmes ont procédé au cours des dix dernières années à des acquisitions, des fusions qui ont accéléré leur croissance numérique de manière significative. Que l'on pense aux nombreuses acquisitions d'Arthur Andersen pour créer Andersen Consulting, de KPMG (Peat, Marwick, Thorne Riddell, Ernst & Young...) ou de Deloitte, Haskins et Sells avec Touche Ross pour former l'empire Deloitte Touche.

Une autre tendance importante apparaît au travers des *mariages de raison ou des prises de contrôle* dans le secteur du conseil en technologie de l'in-

formation : Amdahl acquiert DMR, IBM acquiert ISM, Anderson acquiert Synerlogic, Deloitte Touche prend le contrôle de IMS, un manufacturier automobile lance EDS. Certaines firmes manufacturières dont les produits ont atteint une certaine maturité cherchent à se re-déployer dans la mise en marché de « leur gestion » ou de leur technologie. En contrepartie, les firmes conseils cherchent à s'associer à des lignes de produits techniques qui deviennent des composantes distinctives de leurs solutions d'affaires. Le mariage de raison devient une manière de partager les coûts du développement autant que les réseaux de relations.

Si l'on replace ces stratégies dans le contexte des ordonnances de Houle et Grisé, on s'aperçoit que bon nombre de grands cabinets ont pris le parti de la croissance, de l'internationalisation et de l'expansion des services dans des domaines connexes. Pour ces entreprises, cette stratégie se transforme en une croissance en nombre, une présence physique dans diverses régions et l'acquisition de technologie de soutien spécifiques. Le leadership est devenue une course pour la taille, l'omniprésence et la trans-nationalité.

- **D'autre part, on note un éclatement des cabinets sous forme d'entités plus petites, peu hiérarchisées et caractérisées par une opération en réseaux plus ou moins structurés.**

Dans la région d'Ottawa le nombre de cabinets conseil s'établissait à environ 600 en 1989. En 1996, leur nombre avait plus que décuplé ; en 1998 il atteignait 25 000 entités dont la majorité sont des entreprises à propriétaire unique. Dans presque tous les grands centres comme Montréal, Toronto, Vancouver, un phénomène semblable peut être recensé. Une partie de cette croissance est expliquée par la *venue massive sur le marché* de diplômés universitaires sans emploi et de cadres d'entreprise dont les emplois ont été éliminés. L'autre partie est imputable au redéploiement des professionnels au sein du secteur.

D'abord, les fusions, acquisitions et l'industrialisation sont l'occasion pour les artisans du conseil de quitter de grands cabinets et fonder des pratiques de niche. Parce que les fusions et acquisitions se traduisent à court terme par des surplus d'employés au niveau de l'encadrement, certains chefs de pratique et associés vont préférer quitter les grands cabinets et lancer leur propre entreprise, emportant avec eux certaines expertises et certaines ressources qui ne figurent plus dans les priorités du cabinet.

Alors qu'en 1985 plus de 80 % des conseillers en management certifiés¹³ travaillaient au sein de cabinets de grande taille au Québec, ce nombre en moins de dix ans est passé sous la barre des 50 %. Quand on considère que la majorité des conseillers en management en petit cabinet n'ont pas de licence professionnelle, il n'est pas difficile d'évaluer que la majorité des conseillers en management ont déserté les grandes firmes au profit d'entités plus petites depuis une dizaine d'années. On relève des tendances semblables dans d'autres ordres professionnels comme les comptables agréés, les ingénieurs et les psychologues.

À ce phénomène s'ajoute la déconcentration géographique du conseil. Jusqu'au début des années 90, les cabinets-conseil étaient concentrés presque exclusivement dans les grands centres et les capitales (si l'on fait exception des comptables agréés). En bonne partie, les cabinets s'aggloméraient autour des sièges sociaux des grandes entreprises qui constituaient leur principal marché. Au besoin, les consultants se déplaçaient « en région » pour de courtes périodes.

Aujourd'hui, la majorité des agglomérations urbaines compte plusieurs cabinets-conseils. Certains réussissent en s'accaparant le marché local pour des services généraux : formation, services informatiques, impartition administrative. D'autres vont plutôt développer des expertises de calibre international, et seule la proximité d'un aéroport devient une condition de localisation.

Quand les clients sont à Paris ou à Bangkok, Saint-Sauveur est aussi près de Mirabel et Gatineau est plus près d'Uplands que le centre-ville de Montréal ne l'est de Dorval. Souvent la qualité de vie y est meilleure.

Alors qu'en 1985 plus de 80 % des conseillers en management certifiés travaillaient au sein de cabinets de grande taille au Québec, ce nombre en moins de dix ans est passé sous la barre des 50 %.

Un facteur qui contribue à cette déconcentration est la tendance de plus en plus grande des petites et moyennes entreprises à consommer des services conseil. Jusqu'à récemment, ces entreprises s'approvisionnaient auprès des institutions d'enseignement (commissions scolaires, cégeps et universités) pour obtenir de l'expertise. D'une part, une portion du personnel de ces institutions a quitté l'enseignement au profit de la pratique professionnelle ; d'autre part, l'apprentissage de ces entreprises a résulté dans des exigences de plus en plus élevées pour les services que ces institutions ne pouvaient plus rencontrer. Alors que le marché des PME¹⁴ représentait moins de 5 % du marché avant 1990, il représente en 1996 deux à trois fois cette proportion dans plusieurs secteurs.

Enfin, Il existe un facteur non négligeable que l'on a tendance à traiter discrètement : *l'élitisme exclusif*. De par le passé, la plupart des grandes firmes ont eu comme pratique de recruter leurs professionnels selon des profils précis : certaines grandes écoles, certaines spécialisations, certaines origines familiales, certains traits de personnalité. Ces profils¹⁵ correspondaient à une combinaison gagnante pour créer le parfait consultant. Ces pratiques, qui sont à la limite discriminatoires, on laissé pour compte d'importants bassins de talents chez les femmes, les professionnels âgés, les minorités ethniques ou régionales. Dans beau-

coup de cas, ces personnes ont été forcées de devenir entrepreneurs pour mettre à profit leurs talents. Beaucoup vont échouer, d'autres au contraire vont établir des niches de services rentables et solidement implantées.

La déstructuration du cabinet-conseil

Les tenants de l'analyse post-moderne proposent comme interprétation des mutations des entreprises un mouvement de balancier par lequel les entreprises se structurent jusqu'à l'excès pour ensuite entreprendre une démarche inverse. Dans une certaine mesure, le paysage du secteur conseil semble suivre ce mouvement de balancier. Entre 1965 et 1990, la tendance a été à l'édification et à la construction d'un secteur conseil appuyé sur l'expansion d'une série de grandes entreprises à vocation régionale, nationale ou internationale.

Cette tendance a été fortement encouragée par les institutions publiques, les gouvernements et les principaux donneurs d'ordres parce qu'elle leur permettait d'établir des relations privilégiées avec des fournisseurs fiables et prévisibles. Enfin, du point de vue de l'économie nationale, ces entreprises représentaient des bassins d'emplois de qualité pour une jeunesse éduquée et créatrice.

La récession des années 90 a arrêté l'expansion de l'économie locale et forcé l'exploration de nouveaux débouchés sur les marchés internationaux. L'accès au marché international nécessitait des ressources importantes. Par le biais d'alliances, de fusions et d'acquisitions, la plupart des firmes importantes ont réussi à mettre en place les conditions de leur compétitivité sur ces marchés internationaux.

Durant la même période, d'énormes surplus d'expertise sont arrivés sur le marché du travail sans trouver de débouchés d'emploi dans les entreprises. Combinées à la réduction des effectifs et au impératifs d'augmentation de la productivité, ces

ressources sont devenues rapidement une source de main-d'oeuvre qualifiée pour les entreprises. Dans bien des cas, cette main-d'oeuvre temporaire a permis aux entreprises d'aborder les contrecoups des ajustements structurels sans « embaucher » des experts résidents.

Il est à prévoir¹⁶ qu'au sortir de cette « crise » de l'emploi, la pratique de l'embauche de travailleurs hautement spécialisés dans des emplois précaires risque de se perpétuer. Dans la mesure où les entreprises-clientes continueront à privilégier une division du travail entre la conception et l'exécution, le travail de conception pourra facilement devenir l'objet d'une impartition de services de plus en plus grande. Cependant, cette pratique risque de rendre les entreprises de plus en plus dépendante de fournisseurs extérieurs pour des compétences clés.

En ce qui a trait au cabinet-conseil lui même, le nombre de petits cabinets augmente à un rythme soutenu et élevé. Leur configuration interne a tendance à être extrêmement simple et est constituée d'un noyau de quelques associés, quelques consultants résidents (souvent des stagiaires ou des consultants débutants) et un réseau plus ou moins vaste d'alliances avec d'autres petits cabinets ou de conseillers autonomes (ou pigistes).

La structure du petit cabinet est centrée sur l'associé qui agit à la fois comme entrepreneur, chef de pratique et conseiller principal pour des mandats correspondant à sa spécialité. À l'occasion, le cabinet comprend des consultants associés ou affiliés qui utilisent la structure du cabinet pour des services administratifs (e.g. société nominale) ou comme tremplin de développement de leur pratique. C'est souvent le cas des stagiaires ou des consultants qui démarrent.

Cependant, dans la majorité des cas, les ressources sont insuffisantes pour prendre en charge des mandats d'envergure. C'est pourquoi, le petit cabinet doit avoir recours à des ressources

ou des expertises complémentaires. Les autonomes jouent alors le rôle de ressources ponctuelles et les alliances servent particulièrement à soumissionner pour des mandats de grande taille.

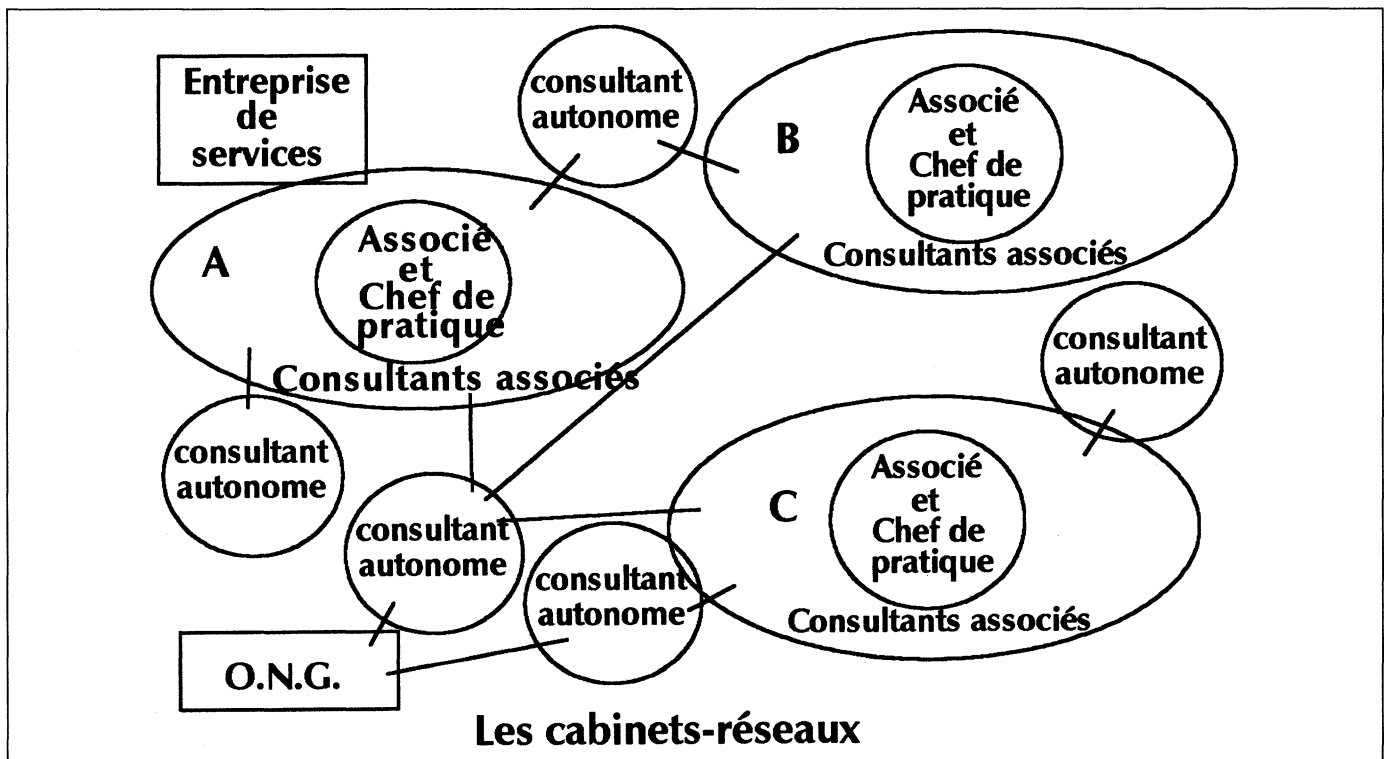
Ces structures « adhocratiques » sont particulièrement complexes à gérer.

Dans ce modèle d'organisation, c'est le bassin de ressources expertes (analystes, chercheurs, conseillers et experts-conseils) qui disparaît de la structure et qui est remplacé par des ressources « précaires ». Dans la mesure où l'on observe un surplus d'offres de consultants autonomes et de nouvelles entrées sur le marché, cette formule a de bonnes chances de perdurer. Dans l'hypothèse d'une expansion rapide du marché de l'emploi, le cabinet risque de se trouver dans une situation de pénurie d'expertise pour

remplir ses mandats. La concurrence sauvage pour l'expertise informatique en préparation de l'an 2000 peut être un exemple précurseur.

Ces structures « adhocratiques » sont particulièrement complexes à gérer. Elles nécessitent une capacité de transiger avec des intérêts divergents et quelques fois concurrents. En contrepartie, les obligations financières, administratives et de ressources sont de beaucoup inférieures à celles d'une pratique semblable dans un grand cabinet. Ce genre de formule permet habituellement de minimiser les coûts fixes, mais se traduit par une augmentation substantielle des frais variables. Les consultants autonomes commandent habituellement des honoraires qui sont plus élevés que la rémunération des conseillers salariés pour compenser pour les risques et la précarité de leur emploi.

On pourrait penser que cette formule est une mesure transitoire entre le démarrage d'entreprise



et la maturité d'un cabinet. Ce n'est qu'en partie vrai. Si cette formule se prête facilement au démarrage d'entreprise, elle ne se transforme pas nécessairement rapidement en un cabinet de taille moyenne. Au contraire, plusieurs de ces alliances refusent de grandir ou de devenir des structures fusionnées parce que :

- soit que les chefs de pratique visent un marché de niche qui ne nécessite pas une croissance numérique ;
- soit que les chefs de pratique considèrent que cette formule est plus flexible et permet de concurrencer plus facilement pour certains mandats dans des marchés concurrentiels ;
- soit, encore, parce que l'on considère que les jeux d'intérêts des différents membres du réseau sont de nature à miner la construction d'une entreprise commune.

Au cours des dernières années, on a vu émerger des cabinets-conseils virtuels mieux connus sous le nom de « bureaux de placement » ou en anglais de « Body Shops »¹⁷. Ces entreprises sont constituées d'agents-vendeurs qui se spécialisent à dénicher du travail professionnel pour des travailleurs autonomes. Dans le domaine de l'informatique et de la technique comptable, c'est une pratique courante. Dans la majorité des cas, le bureau de placement n'a aucune expertise particulière ou méthodologie à proposer. La « solution » est connue du client et le bureau de placement sert d'agent de courtage pour trouver des ressources capables de réaliser le travail conçu par le client.

Beaucoup de petits cabinets tentent d'asseoir leur expansion sur des opérations de placement. Cette tactique permet de gonfler artificiellement les revenus d'honoraires professionnels et quelquefois d'assurer un revenu d'appoint au cabinet. Pour plusieurs cabinets, ce genre de pratique est désormais banni à la suite d'expériences malheureuses

de qualité de services. Lorsque le processus de qualité est contrôlé exclusivement par le client, il est difficile de maintenir une qualité de services indéfectible. Si le projet est une réussite, le client s'en vante ; si le projet échoue, le consultant peut facilement être blâmé. Plusieurs firmes ont appris qu'un petit bénéfice à court terme obtenu par un placement a résulté dans une perte à long terme d'un important client. Dans la période de croissance, à mesure que les coûts de mise en marché augmentent, il devient beaucoup plus rentable de placer les professionnels permanents que de gérer un bassin d'autonomes dans un marché hautement concurrentiel pour des tâches peu spécialisées.

Le cabinet de l'avenir

Lorsqu'on tente d'anticiper l'avenir et de prévoir la forme des cabinets, on doit se rendre à l'évidence qu'il n'existe pas de structure optimale. En réalité, la structure est subordonnée à l'intention des dirigeants et tributaires de certaines conditions de marché. L'organisation d'un cabinet est un exercice de gestion de la contingence.

D'une part, la consultation se prête facilement à une pratique à caractère artisanal. Dans la mesure où il existe un marché de sous-traitance où les travailleurs autonomes peuvent s'imposer comme fournisseurs fiables et économiques, il est probable que l'entrepreneuriat de consultation conserve d'excellentes chances de prospérer. Cependant, la croissance nécessite de fidéliser les consultants autant que les clients.

En contrepartie, la mondialisation des marchés, l'explosion de certaines technologies et la complexité des stratégies d'entreprises continue à exercer des pressions pour que des grands ensembles s'imposent comme fournisseurs de services conseil. Ces grands ensembles risquent fort de continuer à grandir et à se partager une part importante des grands mandats de changement tant et aussi longtemps qu'ils seront en mesure de fournir les ressources et l'expertise dans les quan-

tités et la qualité appropriées aux grands donneurs d'ordres. D'une manière paradoxale, la croissance en taille conduit à un renouveau interne qui se fonde sur « l'intrapreneurship », lequel transforme les structures en des unités de travail plus petites et plus souples. En bout de ligne, il est en droit de se demander si la gestion industrielle du conseil en management est possible au sein de grands ensembles.

Dans chacun des cas, un des acteurs principaux demeure le chef de pratique dont la vision et l'entrepreneurship est au cœur du processus d'adaptation. Au demeurant, le cabinet de l'avenir est encore celui qui reste à créer. L'industrie du conseil vit du changement et des mutations de la société. Il est normal qu'elle se propose à elle-même de moyens adaptés à son contexte. Et qui peut vraiment prédire ce contexte ?

Au sujet de l'auteur

Alain J. Godbout Adm.A. CMC est associé principal de la firme Godbout Martin Godbout et Associés de la région Ottawa-Hull. Conseiller en management de carrière, il a été membre du bureau de direction de l'institut des Conseillers en management du Canada et du Québec. Il partage son expérience avec les étudiants à titre de chargé de cours au programme d'études avancées en consultation de l'Université du Québec à Hull.

Notes

- 1 Maister, David (1993), *Managing the Professional Service Firm*, Toronto, The Free Press, p. 31-41.
- 2 Kubr, Milan (1993), *Le Conseil en management*, Bureau international du travail, Genève, p. 471-487.
- 3 Godbout, Alain J. (1977), *Structure and Processes in Management Consulting Services*, Management Consulting Services, Health and Welfare Canada, 88 p.
- 4 Baden-Fuller, Charles et John Bateson (1991), « Promotion Strategies for Hierarchically Organized Professional Service Firms », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 1, n° 3, p. 62-78.
- 5 Tuller, Lawrence W. (1992), *Cutting Edge Consultants*, Prentice Hall, p. 24.
- 6 Quinn, J.B., P. Anderson et S. Finkelstein (1996), *Managing Professional Intellect; Making the Most of the Best*, *Harvard Business Review*, March, p. 71-80.
- 7 Girin, Jacques (1981), « Genèse de la hiérarchie dans les sociétés de conseil », *Revue française de gestion*, février.
- 8 Naisbitt, John (1990), *Megatrends : Ten New Directions Transforming Our Lives*, Warner Books.
- 9 Houle, René et Jacques Grisé (1992), « La consultation, stratégies pour les années 1990 », *Revue Organisation*, été, p. 5-12.
- 10 La création de ces unités est souvent facilitée par l'implication dans des projets de coopération technique internationale pour les agences de développement et les institutions financières internationales comme la Banque Mondiale.
- 11 Detrie, Jean-Pierre (1989), « Paysages du conseil », *Revue française de gestion*, n° 76, novembre.
- 12 Bounfour, A. (1989), « Vers une industrialisation du conseil », *Revue française de gestion*, novembre, p. 23-32.
- 13 D'après le tableau des membres de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, secteur conseil en management.
- 14 Godbout, Alain J. (1994), « L'art d'apprendre à danser avec les loups : la consultation en gestion auprès des PME », *Revue Organisation*, hiver, p. 5-14.
- 15 Taylor, James W. (1988), « The Profile of the Professional », *Journal of Management Consulting*, vol. 4 n° 2, p. 17-20.
- 16 C'est la thèse soutenue par le professeur Dimitri Weiss dans son *Allocution d'acceptation à la Société Royale du Canada* en 1995.
- 17 Le mot « Body Shop » est aussi utilisé pour désigner un atelier de carrosserie. L'appellation est dérogatoire dans la mesure où elle cherche à identifier des bureaux qui se spécialisent dans l'appariement de ressources et d'entreprise sans égard au contenu du travail de conseil. Ce sont en réalité des agences de placement de travailleurs contractuels.



Maîtrise en gestion de projet

L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

LE PROGRAMME

(trois orientations)

Cheminement général

Travail d'application

Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant

LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

PROGRAMME COURT DE 2^e CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

Formulaires de demande d'admission disponibles par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise ou au bureau du registraire.

Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone: (418) 545-5011, poste 5241

Télécopieur: (418) 545-5012

www.uqac.quebec.ca



**Université
du Québec
à Chicoutimi**

L'histoire d'un succès en qualité totale

**Marcel Laflamme, Ph. D.
Université de Sherbrooke**

L'usine Baxter¹, à Sherbrooke, ouverte en 1983, fait partie de la Division des systèmes intraveineux et produits médicaux de Baxter International qui fabrique et commercialise des produits qui permettent de dispenser des soins aux patients de plus de 100 pays.

L'usine de Sherbrooke compte environ 110 employés(es) fabriquant, dans un environnement de classe mondiale, une gamme étendue de dispositifs médicaux pour les applications suivantes : administration de solutés par voie intraveineuse, administration de sang, dialyse, irrigation, pharmacie et autres applications sur mesure selon les besoins spécifiques.

On peut regrouper en trois phases successives l'implantation de la démarche-qualité chez Baxter-Sherbrooke : le lancement, la consolidation et le raffinement.

En novembre 1997, la corporation Baxter de Sherbrooke recevait du Premier ministre du Québec, M. Lucien Bouchard, le prestigieux certificat de la qualité basé sur le Qualimètre. Ainsi, l'usine Baxter devenait la première récipiendaire du certificat offert par le Mouvement québécois

de la qualité. De plus, Baxter-Sherbrooke est homologué aux normes ISO-9001 et a obtenu au sein de la corporation l'excellent prix « Baxter Quality Award ».

Qu'y a-t-il de magique dans l'approche-qualité chez Baxter ? Quelles sont les principales clefs de sa recette ? Voici l'objectif visé par ce petit cas illustrant les principales étapes d'implantation de la démarche-qualité chez Baxter qui a débuté en 1987.

Évolution de la démarche-qualité

On peut regrouper en trois phases successives l'implantation de la démarche-qualité chez Baxter-Sherbrooke : le lancement, la consolidation et le raffinement.

Phase I : le lancement (1987-1990)

Dès 1986, une lettre du Président au siège social, M. Daly, préconisait le Processus d'amélioration de la qualité (PAQ) comme moyen privilégié pour actualiser l'engagement de Baxter à demeurer le chef de file dans une industrie des soins de la santé toujours plus exigeante en matière de qualité, prix et service aux clients.

De façon formelle, c'est à l'été 1987 que l'usine de Sherbrooke a décidé de lancer le PAQ. Celui-ci a

été fondé sur la philosophie du Zéro-Défaut selon Phillip Crosby, gourou américain de la gestion de la qualité.

Les cinq fondements suivants de la qualité constituèrent la pierre d'assise du développement du PAQ permettant à l'ensemble du personnel de se doter d'un langage commun et favorisant la responsabilisation de chaque individu au sein de son travail :

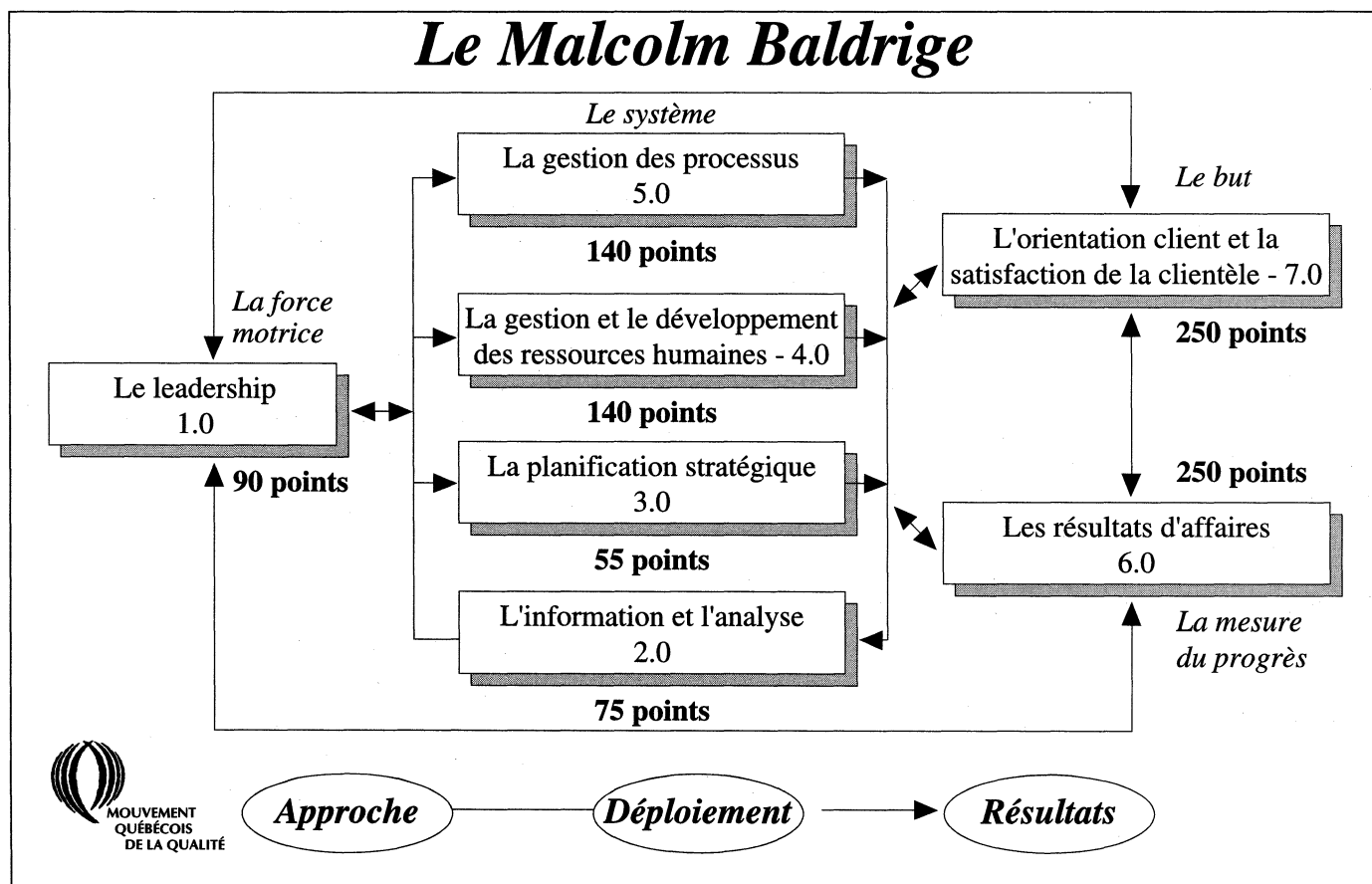
- exigences (la définition) : la qualité consiste à se conformer aux exigences des clients ;
- sans défaut (la norme, la mesure) : 100 % de conformité ;
- prévention (la méthode) : le seul moyen d'éliminer les défauts ;

- participation (la responsabilisation) : implication de tous et chacun ;
- amélioration continue (l'attitude) : remise en question constante de nos façons de faire afin de tendre vers l'excellence et de satisfaire toujours les exigences évolutives de nos clients.

En complémentarité à la responsabilisation de chacun dans la qualité de son travail, différents comités de support et d'amélioration furent institués : comités de sensibilisation, de formation et de reconnaissance, comités de mesures, d'actions correctives, etc.

Ces premiers dispositifs de changements étaient appuyés par l'organisation de journées annuelles : Zéro-Défaut, Qualité en tête, venant renchérir le Processus d'amélioration de la qualité.

Figure 1



Phase II : la consolidation (1991-1993)

Cette période de consolidation de la démarche qualité s'est effectuée en 1991 à la faveur du lancement du concours « Baxter Quality Award » (BQA) à travers toutes les usines de la compagnie. Le BQA utilise les mêmes critères d'évaluation que le prix américain de la qualité, le « Malcom Baldrige National Quality Award ». Ce référentiel de gestion de la qualité comprend un ensemble de critères regroupés au sein des sept dimensions suivantes : le leadership, l'information et l'analyse, la planification stratégique, la gestion et le développement des ressources humaines, la gestion des processus, les résultats de l'organisation, l'orientation client et la satisfaction de la clientèle (figure 1). L'inscription dès 1991 de l'usine de Sherbrooke au Baxter Quality Award a permis, entre autres : 1) de se familiariser avec les différents critères de ce modèle global de gestion de la qualité ; 2) d'identifier les écarts entre les pratiques et les exigences ; 3) de dresser une liste des systèmes prioritaires à améliorer et finalement 4) d'adopter ce référentiel comme étant la base du modèle de gestion totale de la qualité.

En 1992, le Comité de Direction de l'usine à Sherbrooke a refait l'exercice visant à identifier les éléments manquants ou ceux à améliorer, le tout traduit sous forme de Plan qualité annuel, constituant la base de la stratégie de fabrication de classe mondiale.

Aussi, en 1992 l'usine précisa sa mission et ses valeurs.

MISSION

Nous serons un chef de file de classe mondiale dans la conception et la fabrication de produits médicaux de la plus haute qualité en satisfaisant continuellement nos clients grâce à l'innovation, la flexibilité, le travail d'équipe et l'excellence dans nos opérations.

VALEURS

Clients

La satisfaction totale du client constitue la raison d'être de nos opérations ; celle-ci sera atteinte en tout temps par la compréhension et le respect des exigences établies. Nous serons flexibles dans la fabrication de nos produits, tant actuels que nouveaux, et ce d'une manière respectueuse de l'environnement.

Employés

Nous respectons nos employés et employées en tant qu'individus et nous les considérons comme notre ressource la plus importante. Ensemble, nous rechercherons le développement personnel et l'implication totale par la responsabilisation, la formation et la communication dans un milieu de travail sécuritaire.

Fournisseurs

Nous définirons et communiquerons nos exigences aux fournisseurs ; nous évaluerons leur performance et nous développerons des rapports basés sur le partenariat.

À partir de 1993, les retombées de la démarche qualité devinrent de plus en plus probantes et se manifestèrent par une nette amélioration au niveau de chacune des sept dimensions préconisées dans le Prix de la qualité. Ainsi, au lieu d'effectuer des interventions ponctuelles ou fragmentées en Qualité, tout le processus est devenu intégré et systématisé.

Phase III : le raffinement du processus (1994 à nos jours)

Depuis 1994, le processus d'amélioration continue de la qualité (évaluation – plan d'action – exécution) se poursuit d'année en année en s'appuyant plutôt sur le Qualimètre qui est la version québécoise et plus détaillée du prix américain « Malcom Baldrige National Quality Award ». Des objectifs d'amélioration furent développés et implantés dans tous les secteurs de l'organisation : satisfac-

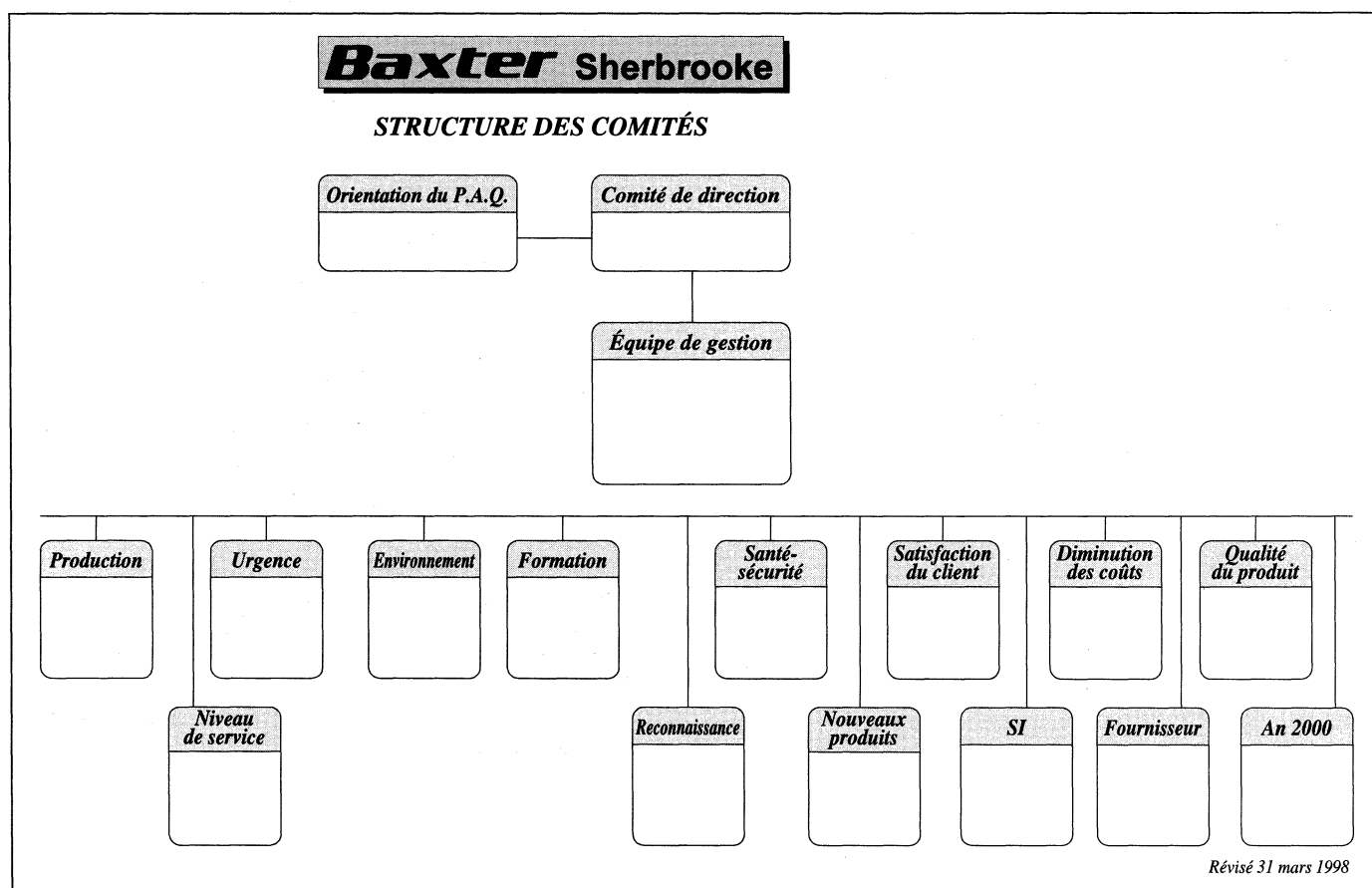
tion des clients, diminution des coûts, santé et sécurité, innovation, etc. Sur une base annuelle, le plan d'amélioration qualité comprenant une vingtaine d'indicateurs vient appuyer le plan stratégique de croissance des ventes et des profits. D'autre part, les résultats obtenus sont communiqués sur une base mensuelle. Ainsi se concrétise de façon opérationnelle la liaison entre la planification stratégique et le plan d'amélioration-qualité.

La mise en œuvre du plan d'amélioration-qualité s'effectue notamment via une structure de comités d'améliorations (figure 2). Environ 70 % du personnel participe à des comités d'amélioration. À titre incitatif, un partage 50/50 des gains d'amélioration s'effectue entre l'organisation et son personnel.

En outre, les interventions d'amélioration concernant la clientèle s'appuient fondamentalement sur des sondages de satisfaction, effectués régulièrement. D'autre part, les processus de travail font actuellement l'objet d'une réingénierie orientée vers la création d'îlots ou cellules de travail.

Finalement, quant aux fournisseurs, un comité de qualité procède à l'évaluation de leur performance (aspect qualité, aspect service et aspect livraison), suivant un questionnaire donnant une graduation en trois catégories : A, B et C ; aussi, sur une base annuelle, des reconnaissances sont allouées aux plus méritants, le tout donnant lieu à une émulation très positive chez les fournisseurs.

Figure 2



En outre, les interventions d'amélioration concernant la clientèle s'appuient fondamentalement sur des sondages de satisfaction, effectués régulièrement. D'autre part, les processus de travail font actuellement l'objet d'une réingénierie orientée vers la création d'îlots ou cellules de travail.

Conclusion

Au-delà de la stricte qualité des produits, le processus d'amélioration de la qualité chez Baxter embrasse un ensemble de zones critiques qui ont un impact important sur sa viabilité dans un contexte de globalisation. L'édification du processus d'amélioration autour des sept zones (figure 1) préconisées par le Qualimètre constitue la pierre d'assise du nouveau management de classe mondiale appelé la Gestion totale de la qualité.

Le directeur-qualité, M. Luc Tremblay, affirme que : « maintenant l'usine est mieux structurée et positionnée ; on mesure les choses importantes et on les améliore ; selon une approche davantage systémique, nos indicateurs à tous les niveaux s'améliorent de façon continue... voilà à notre sens, la perspective véritable de la gestion totale de la qualité ! ».

Et de conclure :

« Notre processus d'implantation au cours de plus d'une décennie nous a révélé les apprentissages ou leçons suivantes à en tirer :

1. On fait des choses en gestion de la qualité non pas parce que c'est à la mode, mais parce que c'est utile, voire indispensable à la pérennité de l'organisation.

2. Il importe de lancer l'opération-Qualité sur des bases solides avec une terminologie, un langage commun, une compréhension bien solide des concepts afin que tous et chacun soient sur une même longueur d'onde. Par exemple, bien spécifier, les concepts d'ISO-9000, la réingénierie du processus, la qualité de services, la qualité totale, la notion de client, etc.
3. Il est important d'intégrer les programmes Qualité dans le quotidien afin d'éviter de faire de la Qualité un jour et d'effectuer son travail régulier l'autre jour. De même, au sommet de l'organisation, la Qualité Totale doit être arrimée avec les stratégies et priorités de croissance de l'usine.
4. L'auto-évaluation à partir du Qualimètre s'avère le point de départ essentiel à une démarche Qualité intégrée. De cet exercice se révèlent nos forces et faiblesses ainsi que nos priorités d'amélioration. Le guide d'auto-évaluation du Qualimètre en constitue une aide précieuse de facilitation.
5. Il ne faut pas paniquer ou se décourager si la liste des éléments à améliorer est longue. Il est impossible de tout faire en même temps. Il s'agit d'étaler le tout sur un horizon de temps à moyen terme en se concentrant de façon primordiale sur les priorités sélectionnées. Le tout devant faire partie d'un processus d'amélioration sans fin et ne pas être qu'un programme ponctuel.

Note

- 1 Remerciements à M. Luc Tremblay, directeur de la Qualité chez Baxter, pour les informations fournies et nécessaires à la rédaction de ce texte.

Aux diplômé(e)s

de Maîtrise en administration

L'iae d'Aix-en-Provence
L'institut d'administration des entreprises
de l'Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille
vous offre la possibilité d'entreprendre son

PROGRAMME DOCTORAL EN SCIENCES DE GESTION

au Québec même, à l'automne 1999, avec la collaboration
du Département des sciences économiques et administratives
de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

Cinq champs de spécialité sont offerts:

- **Stratégie**
- **Marketing**
- **Finance**
- **Théorie des organisations**
- **Modélisation et informatique**

Renseignements supplémentaires

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5247
Télécopieur: (418) 545-5012
www.uqac.quebec.ca

 **Université
du Québec
à Chicoutimi**

Territoires MRC et entrepreneuriat

Nathaly Riverin¹
Université du Québec à Chicoutimi

Le Québec a profité de la création nette de plus de 18 100 entreprises entre 1992 et 1997. Plus de 140 500 entreprises ont démarré leurs activités pendant les années à l'étude, tandis que 122 400 y mettaient un terme. Selon les données² que nous avons traitées et analysées, le bassin d'entreprises du Québec s'est ainsi accrue de 9,5 % en 5 ans, soit 1,9 % par année en moyenne. On peut affirmer sans aucun doute que nous sommes dynamiques en matière d'entrepreneuriat. Il existe néanmoins d'importantes disparités inter et intra régionales tant dans la croissance nette du nombre d'entreprises que dans l'activité entrepreneuriale (créations vs fermetures). Ces disparités s'expliquent par divers facteurs. L'importance du secteur primaire, le chômage élevé, la présence de grande entreprises ou celles d'emplois en formation et R&D figurent parmi ceux-ci. Plusieurs autres facteurs servent à expliquer ces disparités, certains étant favorables et d'autres défavorables à la cause de l'entrepreneuriat.

Ce texte cherche à illustrer les mouvements d'entreprises sur l'ensemble du territoire québécois, mais aussi sur chaque territoire MRC. Il apporte des éléments de réflexion sur les facteurs explicatifs des disparités spatiales de l'entrepreneuriat d'un territoire à un autre. Plusieurs facteurs spatiaux de nature démographiques, économiques, structurels et de soutien permettent de mieux comprendre les mouvements d'entreprises sur les

différents territoires qui composent l'espace québécois.

L'entrepreneuriat

Comment mesurer l'entrepreneuriat ? Est-ce le fait uniquement des créations d'entreprises ? Doit-on considérer les fermetures d'entreprises ? Quels indicateurs reflètent le mieux l'effervescence ou l'essoufflement de l'entrepreneuriat sur les territoires ? En référence à Schumpeter et à la définition retenue par l'OCDE, on peut considérer l'entrepreneuriat comme étant le phénomène qui engendre un processus de destruction créatrice : de nouvelles entreprises émergent, elles entraînent la fermeture d'entreprises moins compétitives, etc. Ces mouvements d'entreprises sont porteurs d'innovation et permettent le développement et la croissance économique. De cette prémisse, la croissance nette d'entreprises, évaluée en pourcentage du bassin d'entreprises en activité, apparaît tel un excellent indicateur de la finalité du processus, soit de l'entrepreneuriat³. Mais elle s'avère incomplète pour illustrer l'activité entrepreneuriale, établie à partir des mouvements d'entreprises (créations vs fermetures).

Dès lors, il est pertinent d'utiliser un autre indicateur ou plutôt un classement qui illustre cette activité entrepreneuriale. Ce classement doit tenir compte des performances combinées des terri-

toires en matière de créations et de fermetures d'entreprises. Nous distinguons en ce sens quatre types d'activité entrepreneuriale : croissance (taux de créations élevé, taux de fermetures faible), activité intense (taux de créations élevé, taux de fermetures élevé), peu d'activité (taux de créations faible, taux de fermetures faible) et déclin (taux de créations faible, taux de fermetures élevé). Chaque territoire est ainsi classifié en fonction des taux de créations d'entreprises et de fermetures d'entreprises qu'il a connus sur la période observée. Le tableau 2 et la matrice illustre le positionnement de chacun des territoires MRC du Québec selon ce classement.

Chaque territoire est ainsi classifié en fonction des taux de créations d'entreprises et de fermetures d'entreprises qu'il a connus sur la période observée. Le tableau 2 et la matrice illustre le positionnement de chacun des territoires MRC du Québec selon ce classement.

Les données utilisées pour effectuer nos mesures de l'entrepreneuriat pour la période de 1992 à 1997 proviennent de la CSST. Elles concernent le nombre d'établissements ouverts et fermés, par municipalité, de 1992 à 1997, de même que le nombre d'établissements en activité au début de 1992. Cette banque de données possède des avantages majeurs. Elle est fiable et ponctuelle malgré son caractère désagrégé. En effet, la plupart des entreprises qui ouvrent leurs portes et qui engagent du personnel doivent s'enregistrer à la CSST dès le démarrage de leurs activités. En outre, puisque ces mêmes établissements ont à cotiser périodiquement à la CSST, nous considérons qu'ils précisent le moment exact où ils ferment leurs portes afin d'éviter les frais. La principale limite de cette banque est qu'elle ne considère pas l'ensemble des travailleurs autonomes puisque ces

derniers s'y enregistrent sur une base volontaire. Autre point, la banque de données concerne le nombre d'établissements enregistrés et non pas le nombre d'entreprises : une place d'affaires et deux filiales de la même entreprise sont comptabilisées comme trois établissements. Puisque la même méthodologie est respectée pour l'ensemble du Québec, nous considérons que ces limites ne biaisent pas nos résultats.

Notre investigation sur l'entrepreneuriat comporte d'autres limites. D'abord, il ne s'agit pas d'une analyse conjoncturelle soulignant les avancées ou les reculs économiques des territoires. Les mouvements d'entreprises et surtout les créations d'entreprises, nous le verrons plus loin, peuvent être stimulés tant par des changements structurels que par des mises à pied massives. En conséquence, nos indicateurs ne mesurent pas la santé économique des territoires (emplois, valeur ajoutée, exportation,...). Ils illustrent et analysent uniquement les mouvements d'entreprises et expliquent ces mouvements à l'aide de variables économiques, démographiques, structurelles et de soutien. Aussi l'interprétation se base sur des observations générales tirées de l'ensemble des territoires et à partir desquelles il est effectué des analyses statistiques.

L'entrepreneuriat au Québec

Tel que nous l'avons évoqué en introduction, la croissance nette d'entreprises du Québec a été de 9,5 % de 1992 à 1997 soit 1,9 % annuellement. Les années 1992 et 1993 ont été les plus stériles pour l'entrepreneuriat. Le Québec a perdu des entreprises pendant cette période (360 entreprises de moins). Pendant les trois années suivantes, le solde net a été positif (9 048 entreprises en 1994, 2 400 entreprises en 1995 et de 6 918 entreprises en 1996). Quelle valeur attribuée à ce taux de croissance ? L'OCDE a publié des données similaires sur l'évolution des entreprises dans quelques pays du monde. Elles sont présentées⁴ au tableau 1. Ainsi, lorsque l'on compare les résul-

tats observés au Québec avec les résultats de quelques pays industrialisés, on constate que cet espace a connu une bonne performance.

Tableau 1 - Évolution des entreprises (%)

Pays	Ouverture d'établissements	Fermeture d'établissements	Création nette
Danemark (1984-1989)	14,2	13,6	0,5
États-Unis (1984-1991)	13,6	9,2	4,4
Finlande (1986-1991)	11,2	9,8	1,4
France (1984-1992)	14,3	13,2	1,1
Nouvelle-Zélande (1987-1992)	13,7	14,5	-0,8
Suède (1987-1992)	16,8	14,6	2,2
Québec (1992-1997)	14,8	13	1,9
Première partie du tableau Source : OCDE, 1998.			

Les disparités territoriales de l'entrepreneuriat

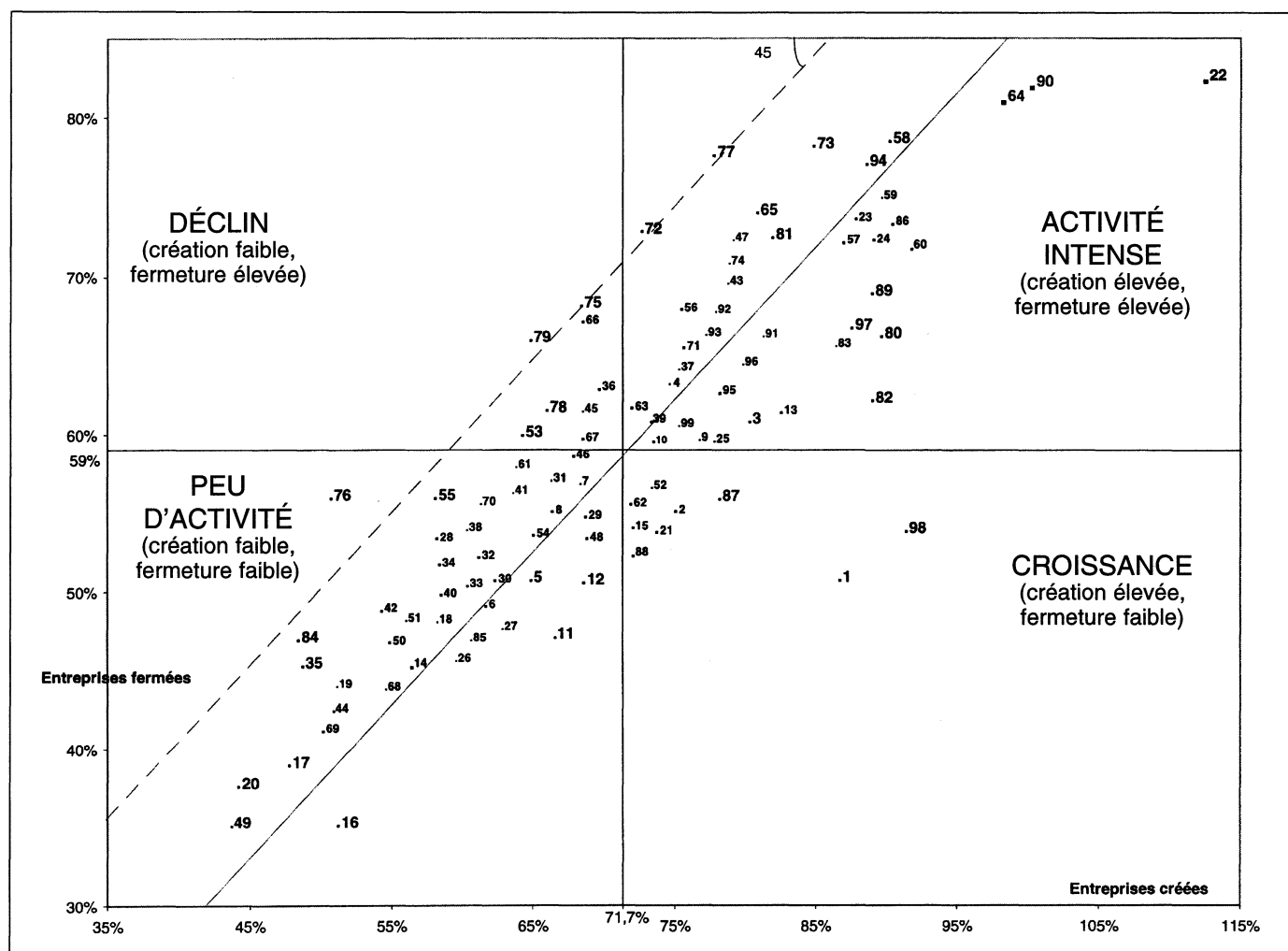
La croissance moyenne de tous les territoires MRC a été légèrement supérieure, soit de 12,6 % sur la période étudiée ou 2,5 % par an. On observe toutefois de fortes disparités dans la croissance nette du nombre d'entreprises et dans l'activité entrepreneuriale, d'un territoire à l'autre. La Minganie—Côte-Nord (MRC n° 98), les Îles-de-la-Madeleine (MRC n° 1) et plusieurs autres territoires MRC ont bénéficié de fortes croissances d'entreprises de 1992 à 1997 (tableau 2) tandis que d'autres territoires ont connu des augmentations marginales de leur bassin d'entreprises quand ils n'ont pas perdu des entreprises pendant les années étudiées. Au niveau de l'activité entrepreneuriale, on constate aussi d'importantes disparités. Selon le type d'activité, on remarque les éléments suivants :

Tableau 2 - L'activité entrepreneuriale des territoires MRC du Québec de 1992 à 1997

Position	MRC	N°	Taux de croissance nette	Position	MRC	N°	Taux de croissance nette
Activité intense	La Jacques-Cartier	22	32,35%	Déclin	Rousillon	67	7,86%
	Les Collines-de-L'Outaouais	82	28,71%		Le Centre-de-la-Mauricie	36	7,63%
	Papineau	80	22,63%		Memphrémagog	45	6,36%
	Témiscouata	13	20,75%		Le Bas-Richelieu	53	5,30%
	Vallée-de-l'Or	89	20,61%		Les Laurentides	78	5,05%
	La Vallée-de-la-Gatineau	83	20,51%		Montréal	66	2,64%
	Sept-Rivières-Caniapiscau	97	20,08%		La Rivière-du-Nord	75	0,51%
	La Côte-de-Gaspé	3	19,92%		Antoine-Labelle	79	-1,89%
	Le Haut-St-Maurice	90	19,21%				

Position	MRC	N°	Taux de croissance nette	Position	MRC	N°	Taux de croissance nette
				<i>Peu d'activité</i>	Les Basques	11	19,20%
	L'Assomption	60	18,95%		Rivière-du-Loup	12	16,06%
	Rouyn-Noranda	86	18,36%		Charlevoix	16	15,47%
	Chute-de-la-Chaudière	25	18,35%		Acton	48	15,09%
	La Matapédia	9	18,23%		Bonaventure	5	14,44%
	Desjardins	24	17,31%		Beauce-Sartignan	29	13,33%
	Les Moulins	64	16,92%		Robert Cliche	27	13,25%
	Lajammerais	59	16,57%		Témiscamingue	85	13,23%
	Manicouagan	96	14,99%		Nouvelle-Beauce	26	12,75%
	Le Domaine-du-Roy	91	14,71%		Avignon	6	12,72%
	Territoire Nordique	99	14,39%		Le Granit	30	12,46%
	CUQ	23	14,20%		Lotbinière	33	12,25%
	Rimouski-Neigette	10	13,65%		La Mitis	7	11,67%
	La Vallée-du-Richelieu	57	13,43%		Matane	8	11,66%
	La Haute-Côte-Nord	95	13,07%		Kamouraska	14	11,53%
	Arthabaska	39	12,23%		Les Jardins-de-Napierville	68	11,09%
	Lac-St-Jean-Est	93	12,17%		Les Maskoutais	54	11,03%
	Francheville	37	12,14%		Brome-Missisquoi	46	10,41%
	Denis-Riverin	4	12,10%		Le Haut-St-Laurent	69	10,27%
	Le Fjord-du-Saguenay	94	11,64%		Montmagny	18	9,82%
	Maria-Chapdeleine	92	11,55%		L'érable	32	9,81%
	Champlain	58	11,42%		Asbestos	40	9,63%
	CUO	81	11,30%		Coaticook	44	9,53%
	Vaudreuil-Soulangue	71	11,25%		Bellechase	19	9,39%
	Sherbrooke	43	11,17%		Drummond	49	9,33%
	Montcalm	63	11,02%		L'Islet	17	9,29%
	Le Haut-Richelieu	56	10,80%		Maskinongé	51	9,28%
	Mirabel	74	9,70%		Porneuf	34	9,03%
	La Haute-Yamaska	47	9,43%		L'Amiante	31	8,87%
	Laval	65	7,97%		Nicolet-Yamaska	50	8,64%
	Thérèse-de-Blainville	73	7,45%		Bécancour	38	8,60%
	Les Pays-d'en-Haut	77	3,35%		Le Haut-St-François	41	8,13%
	Deux-Montagnes	72	1,91%		Joliette	61	8,08%
Croissance	Minganie-Côte-Nord	98	40,12%		L'Ile-d'Orléan	20	8,05%
	Île-de-la-Madeleine	1	34,07%		Rouville	55	7,39%
	Abitibi-Ouest	87	20,78%		Beauharnois-Salaberry	70	7,19%
	Pabok	2	19,53%		Les Etchemins	28	6,92%
	La Côte-de-Beaupré	21	17,99%		Le Val-St-François	42	5,82%
	Abitibi	88	16,65%		Mékinac	35	4,41%
	Charlevoix-Est	15	15,63%		Pontiac	84	1,90%
	D'Autray	52	15,59%		Argenteuil	76	-4,68%
	Matawinie	62	14,96%				

Figure 1 - Matrice de l'activité entrepreneuriale territoires MRC du Québec



Activité intense : les territoires MRC positionnées dans ce quadrant ont connu de fort taux de créations brutes d'entreprises et de fort taux de fermetures d'entreprises. Quarante-deux territoires MRC composent cette catégorie. Ils ont connu des taux de croissance nette d'entreprises variant de 32,35 % (La Jacques Cartier, 22) à 1,91 % (Deux-Montagnes, 72). On observe deux regroupements distincts dans cette catégorie, les territoires MRC ayant connu un taux de croissance nette d'entreprises supérieur à la moyenne et celles en dessous de la moyenne.

Croissance : les territoires MRC de ce quadrant ont profité d'un fort taux de créations brutes d'entreprises et de moins de fermetures en pourcentage de leurs effectifs initiaux de 1992. On retrouve neuf territoires MRC dans cette catégorie. Ils ont tous un taux de croissance nette d'entreprises supérieur à 12,6 %, la moyenne nationale (variant de 40,12 % (Minganie—Côte-Nord-du-Golf-Saint-Laurent, 98) à 14,96 % (Matawinie, 62).

Déclin : les territoires MRC en déclin sont ceux qui ont créé moins d'entreprises que la moyenne

et subit plus de fermetures d'entreprises en pourcentage de leurs entreprises existantes. Les taux de croissance nette des territoires MRC de cette catégorie sont nettement inférieurs à la moyenne, ils varient en effet de 7,86 % (Rousillon, 67) à -1,89 % (Antoine-Labelle, 79). Au total, sept MRC figurent dans cette catégorie.

Peu d'activité : les territoires MRC de cette catégorie ont bénéficié de moins de fermetures d'entreprises que la moyenne nationale mais elles n'ont pas connu une création supérieure. On y retrouve 41 territoires MRC dont les taux de croissance nette d'entreprises varient de 19,20 % (Les Basques, 11) à -4,6 % (Argenteuil, 76). Tel qu'observé dans la catégorie activité intense, les territoires de cette catégorie forment deux groupes, un groupe composé des territoires MRC plus dynamiques que la moyenne (supérieur à 12,6 %) et un autre composé des territoires MRC moins dynamiques (inférieur à 12,6 %).

Notre propre analyse des facteurs spatiaux de l'entrepreneuriat, réalisée en conformité avec la définition retenue précédemment, fait ressortir des éléments similaires, mais aussi d'autres facteurs.

Facteurs spatiaux influençant l'entrepreneuriat

Pour Storey (1994), six dimensions spatiales influencent les créations d'entreprises, soit **la démographie**, notamment une population jeune ; **le chômage**, qui stimulera ou freinera la création d'entreprises ; **la richesse**, à travers laquelle se reflètent la demande et les capitaux ; **le profil de la population active**, notamment en regard des compétences et de l'instruction ; **la prévalence**

des petites entreprises ; et l'importance des propriétaires fonciers. Notre propre analyse des facteurs spatiaux de l'entrepreneuriat, réalisée en conformité avec la définition retenue précédemment, fait ressortir des éléments similaires, mais aussi d'autres facteurs. Ainsi, nous avons retenu plus d'une vingtaine de variables qui tracent le portrait socio-économique des territoires MRC et pouvant expliquer les disparités régionales de l'activité entrepreneuriale au Québec (tableau 3). Ces variables sont classées selon quatre catégories de facteurs, soit les facteurs démographiques, les facteurs économiques, les facteurs structurels et les facteurs de soutien. Les analyses effectuées nous renseignent sur les relations entre chaque variable et les créations brutes, les fermetures et la création nette d'entreprises⁵. Lorsqu'une variable entraîne plus de créations brutes d'entreprises et moins de fermetures, elle est considérée comme un facteur de croissance. Lorsqu'elle entraîne plus de créations et plus de fermeture, elle est considérée comme un facteur de mouvement. Enfin, lorsqu'une variable entraîne moins de créations brutes d'entreprises mais aussi moins de fermetures, elle est considérée comme un facteur de stabilité. À titre d'exemple, une augmentation de la population est un facteur de mouvement. Elle stimule à la fois les créations d'entreprises et les fermetures d'entreprises. L'impact sur la création nette d'entreprises est toutefois positif, c'est-à-dire une augmentation de la population entraîne une augmentation du bassin d'entreprises.

Ainsi, parmi les facteurs démographiques, il est observé que les variations de la population en général ont un impact positif sur la création nette d'entreprises, de même pour l'importance de la population âgée entre 55 à 64 ans. Ce sont des facteurs de mouvements, ils stimulent l'activité entrepreneuriale. À l'inverse, une forte proportion de jeunes ou de personnes âgées (% population 0 à 14 ans et 65 ans et plus) sont des éléments qui ont un impact négatif sur la création nette d'entre-

Tableau 3 - Facteurs spatiaux influençant l'entrepreneuriat

	Impact sur les créations	Impact sur les fermetures	Impact sur la création nette	Facteur de création
Facteurs démographiques				
Variation de la population 91-96	+	+	+	Mouvement
% pop de 0 à 14 ans et de 65 ans et plus	-	-	-	Stabilité
% pop de 15 à 54 ans	+	-	+	Croissance
% pop de 55 à 64 ans	+	+	-	Mouvement
Facteurs économiques				
Revenu par habitants	.*	.*	-	Stabilité
Taux de chômage	+	+	+	Mouvement
NB Pop. Active Primaire	+	+	+	Mouvement
NB Pop. Active Manufacturier	+	+	-	Mouvement
NB Pop. Active Tertiaire	+	+	+	Mouvement
Investissements industriels avant 1992	+	+	+	Mouvement
Facteurs structurels				
PME Manufacturières Totales	+	+	+	Mouvement
GE Manufacturières	+	-	+	Croissance
% Emp. PME Manuf.	-	-	+	Stabilité
GE (200 emp. Et plus)	+	-	+	Croissance
Var. (%) des Emplois à la Production	.*	.*	-	Stabilité
Facteurs de soutien				
Gouvernement et Services aux entreprises	-	-	+	Stabilité
Emploi en Formation et R&D	+	+	+	Mouvement
Structure et Comité	-	-	+	Stabilité

* Significatif à 90 %, ** significatif à 95 %

prises. Ce facteur soutiendra la stabilité du territoire. Un bassin important de jeunes sur un territoire freinera l'activité entrepreneuriale, freinant les créations et les fermetures et entraînant même une diminution du bassin d'entreprises. Une population vieillissante entraînera un ralentissement de l'activité entrepreneuriale, freinant les créations et engendrant des fermetures. Enfin, on constate que l'importance relative des personnes âgées de 15 à 54 ans constitue un facteur de croissance pour un territoire. Cette population contribue, en termes de consommation, mais surtout elle constitue le principal bassin de nouveaux entrepreneurs.

Parmi les facteurs économiques, on retient que le taux de chômage, l'importance de la population primaire et tertiaire de même que les investissements industriels réalisés avant la période ont un impact positif sur la création nette d'entreprises. Ce sont tous des facteurs de mouvement. L'impact du taux de chômage sur la création nette d'entreprises est surprenant. Il illustre qu'un taux de chômage plus élevé entraîne généralement plus de mouvements d'entreprises (plus de créations, plus de fermetures). Cela se vérifie intuitivement et empiriquement. En fait, il faut se rappeler que pour beaucoup d'entrepreneurs, il doit y avoir un élément déclencheur (Shapero et Sokol, 1982) qui

les pousse à se lancer en affaires. La perte d'un emploi (chômage) figure parmi ces éléments déclencheurs. Parmi les facteurs économiques qui influencent négativement la création nette d'entreprises, on dénote des revenus plus élevés, l'importance des travailleurs manufacturiers et des investissements industriels importants. Encore une fois, il est à penser que ces facteurs sont positifs pour l'économie et, conséquemment, pour la croissance du bassin d'entreprises. Toutefois, un regard attentif sur celles-ci nous permet de constater que ce sont des variables qui encouragent la stabilité et la croissance des entreprises en place, qui retiennent ou embauchent les futurs entrepreneurs. On retrouve une variable structurelle qui va en ce sens, soit la variation des emplois à la production. Elle affecte aussi négativement la création nette d'entreprises (plus il y a d'embauches dans ce secteur, moins il y a de créations nettes d'entreprises).

L'impact du taux de chômage sur la création nette d'entreprises est surprenant.

Parmi les autres facteurs structurels, il apparaît que la présence de PME manufacturières a un impact positif sur la création nette d'entreprises, de même pour la présence de GE. On constate toutefois que l'impact sur les créations et fermetures est différent. Ainsi, la présence de PME manufacturières est un facteur de mouvement alors que celle de GE serait un facteur de croissance. La part des emplois dans les PME est, quant à elle, un facteur de stabilité. Ce constat est intéressant, car il évoque un élément largement proposé dans la littérature sur le sujet, soit que les entrepreneurs potentiels, qui travaillent dans les PME, ont une forte propension à se lancer en affaires. Les idées et opportunités, les expériences de travail, les contacts personnels et les images d'imitations se créent plus facilement dans une PME. C'est la question du « Pourquoi pas moi ? ».

Enfin, les facteurs de soutien portent bien leur nom puisqu'ils affectent tous positivement la création nette d'entreprises. La variable la plus significative est sans aucun doute celle de l'emploi en formation et recherche. Cette variable, représentant la somme des emplois dans les institutions de formation et des emplois en entreprises affectés en R&D, est fortement significative. C'est un facteur de mouvement. Elle rappelle à quels points ces emplois sont fondamentaux pour stimuler l'activité économique et l'activité entrepreneuriale. Ainsi, selon notre définition tirée de Schumpeter, la recherche et la formation stimuleraient le processus d'innovation et, par conséquent, celui de la création d'entreprises. Une autre variable, dont les mérites sont largement diffusés, celle constituée de la présence gouvernementale et de la présence d'entreprises de services aux entreprises, variable évaluée ici en termes d'emplois, constitue selon notre analyse un facteur de stabilité, tout comme le nombre de comités et structures sur un territoire.

Conclusion

L'entrepreneuriat est un phénomène qui fait couler beaucoup d'encre. Les chercheurs de toutes disciplines s'y intéressent. Certains s'attardent aux qualités et aux compétences des entrepreneurs, d'autres aux conditions culturelles, sociales et économiques qui tissent les racines de ce facteur de développement. Tantôt qualitatif, tantôt quantitatif, le sujet est universel mais il est encore, universellement, mal maîtrisé. La littérature évoque toutefois de nombreuses pistes à explorer pour soutenir le développement par l'entrepreneuriat. Sans contredit, la prospection d'investissements industriels (notamment des GE) est toujours un axe prioritaire et essentiel au développement. Les efforts en ce sens sont bien réels et visibles au Québec (cité du Multimédia, Investissements Québec,...). Notre analyse corrobore d'emblée cette affirmation. Toutefois, ces investissements assurent un développement que

l'on dit exogène, qui demeure somme toute dépendant des investissements étrangers. À ce titre, pour attirer des investissements majeurs, les régions doivent s'assurer de répondre par l'affirmative aux questions traditionnelles de localisation (axes routiers, fiscalités municipales, infrastructures...). Leur développement demeure tributaire d'entreprises extérieures.

En conséquence, les efforts visant à soutenir le développement endogène par l'entrepreneuriat apparaissent des plus intéressants puisqu'il s'appuie sur des initiatives locales ou régionales. Dans cet ordre d'idées, la littérature propose plusieurs facteurs pouvant stimuler l'activité locale. On a largement vanté les mérites de la formation comme outil de développement local, notamment en favorisant une meilleure adéquation des programmes offerts aux réalités territoriales. Dans notre étude, nous avons constaté que l'emploi en formation et R&D est un facteur positif pour l'entrepreneuriat. La formation s'inscrit aussi dans les efforts visant à stimuler la culture entrepreneuriale, deuxième facteur largement diffusé. La culture entrepreneuriale ou le système de valeurs valorisant les initiatives entrepreneuriales demeure un élément difficile à cerner. On reconnaît toutefois qu'elle se propage à travers la reconnaissance et la diffusion d'exemples de réussite et par l'interaction entre acteurs locaux (famille, amis, collègues de travail, rencontre d'entrepreneurs expérimentés...) ; et en ce sens, elle a un fort contenu territorial. L'animation économique et la circulation d'informations constituent d'autres facteurs qui vont stimuler l'entrepreneuriat local. L'animation économique, parce qu'elle rend compte du leadership, de la mobilisation et du soutien local. La circulation d'informations, parce qu'elle permet l'échange, notamment sur les opportunités d'affaires. L'engouement provoqué par les réseaux d'affaires est une illustration concrète du pouvoir de l'information et de ses bénéfices. Le maillage entre information et animation s'avère aussi très prometteur lorsque

l'on pense à la prospection industrielle, pas centrée sur la recherche d'investisseurs mais centrée sur la recherche d'opportunités d'affaires à l'externe qui servirait le territoire. Ces nombreux facteurs sont déduits de la littérature, voyons maintenant les recommandations que nous pouvons induire de notre étude.

En conséquence, les efforts visant à soutenir le développement endogène par l'entrepreneuriat apparaissent des plus intéressants puisqu'il s'appuie sur des initiatives locales ou régionales.

L'observation de l'activité entrepreneuriale sur les territoires MRC rend compte d'un fait marquant. Plusieurs entreprises ont été créées sur le vaste espace québécois, cela peut être le fruit de nombreuses initiatives gouvernementales pour stimuler la création d'entreprises, mais beaucoup d'autres entreprises ont fermé leurs portes. À notre avis, ce constat souligne l'importance d'élargir les programmes de soutien à l'entrepreneuriat en travaillant aussi avec les entreprises en place pour assurer leur pérennité. Pour ce faire, les moyens sont nombreux (suivi des nouvelles entreprises, allègements fiscaux et réduction de la bureaucratie, déréglementations, soutien à l'exportation, développement d'outils de gestion simple, formation en gestion, disponibilité de capitaux, travail avec les entreprises en difficultés, etc.) et ils nécessitent nettement moins d'efforts que ceux nécessaires à la création d'une nouvelle entreprise.

L'étude révèle que la population et sa composition (selon l'âge) demeurent des éléments déterminants dans le développement par l'entrepreneuriat. Le bassin des 15-54 ans est constitué des plus importants consommateurs, c'est bien connu. Il est constitué aussi des futurs entrepreneurs. En ce

sens, des efforts accrus pour retenir et aussi attirer la population s'avèrent essentiels pour les territoires qui veulent se développer.

Les facteurs économiques tels un taux de chômage élevé ou de faibles revenus sont porteurs d'initiatives entrepreneuriales. En ce sens, il pourrait être intéressant de développer des outils visant à informer et à former les nouveaux chômeurs sur la possibilité d'une nouvelle carrière en créant leur entreprise. Par exemple, des maillages entre entrepreneurs expérimentés et nouveaux chômeurs pourraient être expérimentés.

Dans le même ordre d'idées, rappelons que la création d'emplois n'engendre pas nécessairement la création d'entreprises, même si l'inverse est vrai. Nous avons constaté effectivement que l'embauche massive de travailleurs (secteur productif) avaient des impacts négatifs sur la création nette d'entreprises. Dès lors, lorsque l'embauche est fertile dans les PME et les grandes entreprises de région donnée, la valorisation de l'intrapreneurship ou de l'essaimage pourrait être prioritaire.

Le potentiel entrepreneurial de la population du secteur primaire apparaît tel un élément fondamental à considérer et à approfondir. Plusieurs mouvements d'entreprises ont été observés sur les territoires accueillant un tel bassin de travailleurs. Est-ce que ces gens ont une plus forte propension à entreprendre ? Est-ce que les entreprises créées sont dans le même secteur d'activité ou bien dans le secteur de la transformation ? Est-ce le fruit des efforts déployés pour encourager la transformation des ressources ? Si tel est le cas, la transformation des ressources demeure un axe de développement fort prometteur et les travailleurs du secteur primaire constituent des acteurs de premier choix à mobiliser.

Il faut mentionner finalement que les facteurs retenus pour l'analyse ne constituent pas la panacée des facteurs explicatifs de l'entrepreneuriat. Des facteurs qualitatifs, notamment des éléments culturels, valoriseraient sans aucun doute notre interprétation. Ceux que nous avons retenus nous offrent toutefois des pistes à suivre et à approfondir pour mieux connaître les milieux entrepreneuriaux, mais aussi pour aider les milieux en déclin à trouver un second souffle. La présente étude soulève encore plus de questions qu'elles offrent de réponses.

Notes

- 1 L'auteur remercie Marc-Urbain Proulx pour sa collaboration et ses judicieux conseils.
- 2 Source : CSST, Gouvernement du Québec.
- 3 La croissance nette d'entreprises est évaluée par le ratio de création nette (entreprises créées moins entreprises fermées) de 1992 à 1997 sur le nombre d'entreprises en activité en 1992.
- 4 Il est à noter que les années étudiées sont différentes.
- 5 Une analyse de régression nous a permis d'évaluer la relation entre chaque variable et les créations, les fermetures et la création nette d'entreprises. Elle nous permet ainsi de classer chaque facteur. Quatre-vingt-quinze territoires MRC ont servi notre analyse, les communautés urbaines de même que Laval ont été exclus pour accroître l'homogénéité des territoires de l'échantillon.

Bibliographie

- OCDE (1998), *Stimuler l'esprit d'entreprise : la stratégie de l'OCDE pour l'emploi*, Paris, 318 p..
- Shapiro, A. et L. Sokol (1982), « The Social Dimension of Entrepreneurship », in C.A. Kent, D.L. Sexton et K.H. Vesper (edit), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p. 72-90.
- Storey, D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, Londres.

L'évaluation des initiatives de développement local, défi méthodologique et enjeux : l'expérience de Verdun

**Anne-Marie Grenier
Suzanne Garon
et
Paul Prévost
Université de Sherbrooke**

À l'aube du 21^e siècle, nous assistons, au Québec et de par le monde, à la prolifération des initiatives locales qui visent à assurer un développement social et économique durable aux collectivités. Si plusieurs expériences favorisent la mise en place des conditions nécessaires au progrès social, culturel et économique des communautés, la mesure et l'évaluation de résultats tangibles demeurent mitigés.

« Le sentiment général qui prévaut, quant aux effets des démarches locales, est positif mais aussi ambivalent. Par exemple, on reconnaît très largement que le mouvement de l'initiative locale est porteur d'innovation, de créativité, d'esprit d'entreprise, qu'il a renforcé les processus et les réseaux de développement, ainsi que les capacités d'adaptation au changement. Mais on regrette simultanément que les résultats des stratégies locales ne fassent pas l'objet d'évaluations précises ».¹

En effet, en raison de la nature même des effets générés, les démarches partenariales de développement, entreprises dans une perspective à long terme, entraînent nécessairement un degré de complexité élevé au niveau de l'évaluation. On ne peut donc s'en remettre au stricte contrôle de

l'utilisation des ressources ou à l'utilisation d'indicateurs trop simples pour mesurer l'efficacité et l'efficience des initiatives locales de développement.

Cet article se veut une humble contribution à la problématique de l'évaluation des expériences de développement local. Il fait état des choix méthodologiques ayant servi à l'évaluation de l'expérience de développement économique communautaire de Verdun. L'évaluation réalisée en 1997-1998 porte sur six années de développement en milieu urbain. À travers la présentation de notre démarche évaluative, nous tenterons de mettre en lumière les enjeux que soulève l'évaluation pour les initiatives de développement intégré.

Les objectifs de l'étude consistaient à donner l'heure juste sur la nature, le sens et les effets engendrés par l'initiative de développement économique communautaire du Forum économique de Verdun. Cette recherche évaluative visait à supporter et à aider l'action à travers un processus d'évaluation-apprentissage. Nous souhaitons aider l'organisme à s'actualiser, à se redéfinir, à rectifier son tir, à acquérir de l'expérience et à augmenter ses connaissances de façon critique.

Le contexte verdunois

À l'image de plusieurs quartiers montréalais (Saint-Henri, Pointe-Saint-Charles,...), la ville de Verdun présente plusieurs indicateurs d'un « cycle négatif de changement social »². Cette municipalité du sud-ouest de l'île de Montréal expose, plus particulièrement dans son quartier Centre-ville, les caractéristiques d'un quartier en déperissement et ses conséquences connues au niveau de la population. Depuis le début des années 70, l'artère commerciale a perdu sa vigueur d'antan, le parc immobilier se dégrade et le nombre de sans-emploi a crû dramatiquement parmi la population³. Le pourcentage de familles monoparentales est désormais très élevé ; on remarque un indice de paupérisation plus élevé pour les écoles de la zone ; il y a diminution en nombre de la population et, de façon générale, la ville reçoit une perception négative⁴. La ville compte parmi les agglomérations les plus densément peuplées au Canada (63 000 habitants) par rapport à sa superficie (11 100 personnes/km²)⁵. Elle se trouve également aux prises avec le phénomène urbain d'une « ville à deux vitesses », vu l'essor et le prestige de son quartier Île-des-Sœurs.

Le Forum économique de Verdun a choisi un concept englobant afin que chacun de ses partenaires puisse reconnaître l'objet d'action : les déterminants de la santé.

En 1991, un groupe de représentants des secteurs privé et public se rencontrait pour discuter de leurs préoccupations face à la difficulté de revitaliser le centre-ville. Par la suite, élargissant leurs préoccupations à l'ensemble de la ville, le groupe prit le statut d'organisme sans but lucratif, le « Forum économique de Verdun ». Celui-ci cherche à favoriser la concertation, la solidarité et le développement d'une vision commune entre les

divers acteurs locaux, représentants des secteurs privé, publics et communautaires. L'initiative non partisane constitue un projet pilote parrainé par la Direction de la santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre. Par ailleurs, la ville de Verdun fait partie du Réseau québécois des villes et villages en santé (RQVVS) depuis 1990 et s'y trouve représenté par le Forum économique de Verdun à titre de comité multisectoriel depuis 1992.

Le Forum économique de Verdun a choisi un concept englobant afin que chacun de ses partenaires puisse reconnaître l'objet d'action : les déterminants de la santé. Il s'agit en fait des conditions de vie. En effet, « le chômage, le logement inadéquat, le revenu précaire, la faible scolarisation, la consommation excessive d'alcool, l'usage de drogues, la perte d'estime de soi sont des causes ou des conséquences d'iniquités sociales et d'exclusion »⁶. Par conséquent, l'organisme s'applique à la mise en œuvre d'un plan d'action qui met de l'avant les thèmes de « qualité de vie et bien-être », « développement économique et soutien à l'emploi » et « développement socio-culturel et communautaire ». Il a généré plus d'une trentaine de projets depuis sa création, dont plusieurs projets d'ampleur. Ces réalisations contribuent à favoriser la revitalisation économique et sociale de la communauté, s'inscrivant ainsi dans la recherche de nouvelles avenues face au désengagement de l'État, à la crise de l'emploi et au déclin des collectivités locales.

La demande de recherche

Au terme de six années d'existence, le Forum économique de Verdun souhaitait évaluer les retombées de son action et la cohérence de cette dernière face à ses bases théoriques et à ses visées de départ. D'emblée, nous avons convenu de la pertinence d'une évaluation portant à la fois sur les processus et sur les résultats afin de bien répondre à la demande de recherche.

Les démarche de développement économique communautaire vise des résultats globaux qu'il est possible d'atteindre à long terme. Dans le cas de Verdun, la mesure de l'amélioration des conditions de vie d'une communauté après six années de développement, dont les deux premières ont été davantage consacrées au recrutement de partenaires et à la définition des paramètres de développement, nous aurait certainement donné des résultats indiquants de très minces variations au niveau des salaires, de la qualité de vie, du niveau de scolarité, etc. Voilà pourquoi nous devons envisager une autre stratégie d'évaluation et définir des paramètres qui puissent rendre compte des résultats concrets générés par la démarche de développement mise de l'avant.

Les démarche de développement économique communautaire vise des résultats globaux qu'il est possible d'atteindre à long terme.

La demande du Forum économique de Verdun de se faire évaluer exprime une quête de légitimité au plan théorique et social. D'une part, la viabilité de ce type d'intervention communautaire a été remise en doute à travers le cumul de nombreux échecs par le passé. La pertinence de l'identification de facteurs de réussite ou d'échec et d'indicateurs de viabilité est donc essentielle, autant pour la pratique en elle-même que pour la légitimité de cette forme d'intervention et, conséquemment, son financement. D'autre part, l'évaluation permet à un organisme de redéfinir son rôle dans le milieu et d'exprimer le sens de son action dans une société qui ne reconnaît une entité que dans la mesure où il y a démonstration de résultats. Au sein d'un processus à long terme qui met de l'avant une approche globale dont l'action est diffuse, l'exercice pose le défi non négligeable de la mesure des effets propres à la démarche et du choix ou du développement des indicateurs les

plus appropriés pour rendre compte des effets prévus et non prévus d'une démarche de changement collective.

Mentionnons la pertinence de la démarche d'évaluation afin de guider les promoteurs verdunois face aux orientations à prendre dans le futur, mais également afin de servir de modèle à d'autres communautés. En effet, il existe peu d'exemples détaillés des processus qu'impliquent la mise en œuvre et le fonctionnement d'une démarche collective de changement social. Comme il s'agit d'un processus à long terme dont les résultats ne sont pas immédiats, les agents de changement s'interrogent fréquemment pour savoir s'ils avancent dans la bonne direction et surtout sur la façon d'aborder et d'interpréter les difficultés qu'ils vivent. Ainsi, la démarche évaluative permet la création d'un outil de développement au sens où les apprentissages répertoriés constituent un guide pour les agents de changement qui œuvrent dans le domaine complexe que sont les démarches collectives de changement social.

Une évaluation à l'image du phénomène étudié

Chaque initiative de développement se trouve empreinte des couleurs locales et peut recevoir l'influence de multiples champs disciplinaires. Le cadre de référence de la démarche de développement de Verdun a reçu l'influence du cadre stratégique du mouvement international des villes et villages en santé, de plusieurs publication du Conseil des affaires sociales, de chercheurs américains et québécois (Bryant, Favreau et Lévesque, Prévost, Vachon) et des mémoires de maîtrise de deux fonctionnaires de la Ville de Verdun en analyse et gestion urbaine. De plus, les acteurs locaux impliqués dans la démarche de développement et une multitude de variables contextuelles définissent la spécificité de l'expérience de Verdun. Afin de respecter une démarche compréhensive et l'unicité du projet de Verdun, nous

avons choisi de structurer notre démarche évaluative dans le cadre d'une étude de cas.

L'étude de cas pour plus d'authenticité

L'étude de cas est une forme de recherche tout à fait appropriée pour l'étude de phénomènes contemporains très liés à leur contexte spécifique (Yin, 1994). L'étude de cas constitue une stratégie en recherche évaluative et emploie des méthodes qualitatives (Patton, 1980). Elle permet au chercheur d'explorer un phénomène et de le décrire en profondeur. Cela présuppose une approche globale du phénomène (approche holistique) par opposition à une approche causale ou linéaire. Le fait que les connaissances relatives aux impacts des initiatives de développement économique communautaire soient en pleine éclosion justifie également le choix de la stratégie de l'étude de cas. Par ailleurs, mentionnons que les études récentes menées au Québec en évaluation de projet de développement économique communautaire font état de ce choix méthodologique (Ouellet, Forget et Durand, 1993 ; Lambert et Prévost, 1996).

Des données qui accordent une place de choix à la communauté

Afin de comprendre le phénomène dans sa globalité, nous avons choisi de recueillir notre information à partir de multiples sources de données, à la fois qualitatives et quantitatives. Péladeau et Mercier (1993) soulignent la tendance de plus en plus fréquente des recherches évaluatives à combiner des approches qualitatives et quantitatives. Toutefois, de la même façon que Ouellet, Forget et Durand (1993) ainsi que Lambert et Prévost (1996), nous accordons une emphase aux données qualitatives. Nous reconnaissons que la pratique du développement économique communautaire se caractérise par la primauté des interactions sociales et des facteurs invisibles de développement tels le leadership local (OCDE, 1993), d'où l'importance d'accorder toute la place voulue au

processus de collaboration intersectorielle et aux informations qualitatives en provenance de la communauté. Ces informations permettront de déterminer et d'expliquer les résultats d'interventions, de même que les relations entre les processus et les résultats (Yin, 1993).

La notion d'apprentissage qui sous-tend l'évaluation formative facilite la transmission de l'information nécessaire aux acteurs pour comprendre les effets et les processus engendrés par le projet.

Une évaluation axée sur l'apprentissage

En effectuant une évaluation des processus et non seulement des résultats, nous adoptons une stratégie formative (Mayer et Ouellet, 1991 ; Patton, 1981 ; Lecompte et Ruthman, 1982). Cette stratégie comporte trois composantes essentielles. D'une part, elle marque l'importance de ne pas se limiter à l'étude des résultats positifs ou négatifs afin de faire place aux moyens mis en place pour les atteindre. D'autre part, elle invite à ne pas se limiter aux seuls résultats obtenus en fonction d'objectifs du projet, pour favoriser la découverte d'objectifs latents, de conséquences non voulues et d'effets anticipés mais non commandés par les objectifs. En troisième lieu, l'évaluation formative permet l'amélioration d'un projet d'intervention à travers la rétroaction qu'en font les membres et les preneurs de décisions concernés. La notion d'apprentissage qui sous-tend l'évaluation formative facilite la transmission de l'information nécessaire aux acteurs pour comprendre les effets et les processus engendrés par le projet. Monier (1992) considère le projet lui-même comme un processus d'apprentissage collectif axé sur la recherche de solutions. Ainsi, l'approche formative invite les principaux intéressés à prendre part à la recherche, à en comprendre l'issue et à en accepter les résultats. Cela s'oppose nettement à certaines

approches d'évaluation plus classiques où parfois les résultats ne répondent pas aux impératifs des acteurs et ne reçoivent pas leur reconnaissance.

Une approche expérientielle qui ne modifie pas le projet en cours

Nous convenons avec Patton (1980) que la compréhension des activités et des effets émerge de l'expérience avec le phénomène, d'où l'importance d'adopter une stratégie inductive. Il faut essayer de comprendre une situation sans y imposer d'attentes préconçues (Patton, 1980). Les catégories et dimensions importantes pour l'analyse apparaissent à mesure que la compréhension du mode d'organisation pratique du phénomène étudié s'approfondit. Ainsi, notre cadre d'analyse se construit par l'entremise d'un va-et-vient entre la revue de la littérature et la compréhension de la pratique.

Parmi les modes d'analyse dominants utilisés dans le cadre d'études de cas simples et multiples, un seul s'avère compatible avec le choix d'une approche inductive. Il s'agit du mode d'analyse par « *explanation building* » qui consiste à analyser les données d'une étude de cas en procédant à la construction d'une explication à propos du cas (Yin, 1994). Ce mode d'analyse permet d'être inductif en ce sens que les faits vont émerger et se construire en explication. Ajoutons que ce mode d'analyse comporte l'avantage de s'avérer apte à contribuer à la production de constructions théoriques.

L'analyse par « *explanation building* » et la stratégie de l'étude de cas impliquent également de ne pas modifier l'intervention ou le projet en cours. Patton (1980) qualifie cette approche de naturalistique (« *naturalistic* »). Le fait de ne pas perturber la suite naturelle des événements permet tout de même d'atteindre un niveau satisfaisant de validité externe (Yin, 1994). La validité externe réfère au potentiel de reproduction et de généralisation du devis de recherche.

La délimitation du recueil des données et la justification des techniques de collecte

L'étude de cas globale du Forum économique, à la fois descriptive et exploratoire, s'est élaborée à partir de six sources de données complémentaires : la documentation écrite du Forum économique de Verdun, l'observation participante, les entretiens exploratoires, les études de cas de projets, les données statistiques et les articles de journaux. Ces multiples sources de données contribuent à réduire le biais du chercheur tout en répondant aux attentes des instigateurs de la démarche de développement.

La documentation écrite et l'observation participante

La documentation écrite produite par le Forum économique de Verdun abonde depuis le début de l'initiative. Les études, les documents de présentation, les comptes rendus de réunions et les outils promotionnels regorgent d'informations dont les passages jugés pertinents ont retenu notre attention. Les données topologiques proviennent également de l'observation participante qui a permis d'acquérir une connaissance intime du milieu d'étude (Deslauriers, 1982) et de répondre aux fins descriptives de l'étude de cas. Cette technique répond aux visées de l'approche compréhensive en permettant d'accéder aux perspectives d'autres êtres humains en vivant les mêmes situations qu'eux (Lessard-Hébert et al., 1990). Dans le cadre de l'évaluation, Patton (1980) pense que l'observation participante présente plusieurs avantages. Elle permet tout d'abord à l'évaluateur d'appliquer une approche globale du phénomène (holistique) en favorisant la compréhension contextuelle du projet. L'expérience avec le phénomène permet au chercheur d'être inductif dans son approche en réduisant le recours à des attentes préconçues sur l'objet de recherche. L'observation peut également permettre à

l'évaluateur de remarquer des éléments qui échappent aux personnes impliquées dans le projet. L'évaluateur peut entrer en contact avec des éléments qui ne se révéleraient pas nécessairement en entrevue. L'observation donne l'opportunité de prendre du recul face aux perceptions des autres. La technique permet à l'évaluateur d'accéder à une connaissance personnelle et directe avec le projet, ce qui aide à la compréhension et à l'interprétation de l'objet de recherche. Enfin, nous avons remarqué que l'observation participante confère un certain respect à l'évaluateur, dans la mesure où les agents de changement et les membres de la communauté perçoivent mieux les recommandations d'une personne qui les connaît sur la base d'expériences conjointes.

Les moments privilégiés pour notre observation se sont situés au niveau des rencontres de l'exécutif du Forum économique de Verdun, des rencontres de divers sous-comités (environnement, forum-événement, sondage Léger & Léger, Fondation du développement local, ...), des événements et activités de développement local (tour de ville, lancement du Mois de l'environnement, vente de garage de quartier, « Les déjeuners d'André », ...) et des visites des milieux de travail des personnes interviewées.

Les entretiens exploratoires

Nous avons également choisi de procéder à des entretiens exploratoires, au nombre de 17, d'une durée de 60 à 90 minutes, à partir d'un canevas thématique. Les entretiens exploratoires offrent une flexibilité appréciable au niveau de l'adaptation qu'il est possible d'effectuer face à la personne interviewée, à l'organisation de sa pensée et au contexte (Patton, 1980). La procédure par thèmes organisables permet, comparativement au fonctionnement par questions déterminées à l'avance, une souplesse nécessaire auprès d'acteurs de points de vue différents et, dans notre cas, en provenance de divers secteurs. Dans le cadre d'une approche inductive, ce type d'entrevue

donne la chance à de nouveaux thèmes d'émerger. La méthode convient particulièrement aux objectifs d'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés, ainsi qu'aux objectifs d'analyse du fonctionnement d'une organisation et de reconstitution de processus d'action (Quivy et Campenhoudt, 1988). L'échantillon des personnes interviewées a été déterminé à l'aide de la méthode en « boule de neige » afin de mieux refléter le milieu, mais elle se veut également de type intentionnel afin d'accéder aux acteurs de différents milieux et niveaux d'influence. Vingt individus ont été interviewés. La taille de l'échantillon apparaît acceptable puisqu'elle correspond au nombre de personnes interrogées dans le cas d'évaluation de projets similaires (Ouellet, Forget et Durand, 1993 ; Lambert et Prévost, 1996).

Le focus sur trois projets

Trois études de cas de projets viennent accroître la profondeur de l'étude de cas globale, aux niveaux de la dynamique interne des projets et du sens contextuel. L'échantillon de projets fut sélectionné à partir de l'observation participante et des entrevues. Il répond aux critères suivants pour assurer plus de représentativité : un projet récurrent, âgé de plus de quatre ans, un projet qui démarre et un projet de maturité intermédiaire, âgé d'un an ou deux. Chaque cas comporte des unités d'analyse similaires concernant : la relation du projet au milieu, la composition de ses membres, les finalités du projet, etc. De plus, une certaine diversité concernant le domaine d'intervention des projets est recherchée, vu la diversité des initiatives générées par le Forum économique de Verdun. Chacune des études de cas se trouve validée par deux personnes liées au projet.

Les données statistiques

Au niveau des données quantitatives, nous avons eu accès à trois sondages. La maison de sondages Léger & Léger a effectué un sondage sur les per-

ceptions des résidents de Verdun à l'égard de leur ville et auprès des résidents du grand Montréal à l'égard de Verdun au cours de notre étude. Ce sondage permet une étude comparative entre les données recueillies il y a cinq ans dans un sondage de la même firme, comportant des questions identiques, et celui de 1997. L'opportunité de participer de plus à un sondage interactif lors du colloque populaire de juin 1997 nous a permis de recueillir des données concernant les perceptions, la volonté et les attentes de la population verdunoise face à la démarche de développement local de Verdun et à la vision d'avenir que la communauté souhaite développer. Les techniques de sondage de la firme retenue offraient a priori des possibilités statistiques intéressantes au niveau de la comparaison des opinions par quartiers, par groupes d'âge, par statuts socio-économiques et par secteurs professionnels de provenance des individus. La représentativité de la communauté se trouvait assurée par la délimitation de quotas d'individus dans chacun des trois quartiers de la ville, par groupes d'âge, par type d'occupation, etc. Les résultats du sondage quinquennal de Statistique Canada devaient être accessibles au cours de notre étude, soit en septembre 1997. Ils constituent également une source de données statistiques comparatives pour la communauté verdunoise. Il s'agit de la comparaison entre les années 1991 et 1996.

La représentativité de la communauté se trouvait assurée par la délimitation de quotas d'individus dans chacun des trois quartiers de la ville, par groupes d'âge, par type d'occupation, etc.

Lors de la réalisation de notre étude, seules les données statistiques provenant des études de la firme Léger & Léger ont été considérées. D'une part, le sondage interactif de la firme retenue a suscité de nombreuses critiques justifiées. En

effet, il se dégageait une certaine polarisation des répondants au niveau des réponses à caractère modéré ou englobant. De plus, malgré une préoccupation constante des organisateurs pour assurer la représentativité de la population verdunoise lors de l'événement, l'audience se caractérisait par la forte présence de personnes provenant de l'extérieur de Verdun, une surreprésentation des personnes issues des milieux institutionnels et un salaire moyen excédant nettement le salaire moyen des Verdunois. Pour ces raisons de représentativité et d'acuité, nous avons choisi de ne pas considérer les données issues de ce sondage dans notre analyse. D'autre part, au moment de réaliser nos analyses, en février 1998, seules quelques données issues du recensement de 1996 de Statistique Canada se trouvaient disponibles : la population, la langue maternelle, la citoyenneté, la population autochtone, l'origine ethnique et les minorités visibles. Par contre, les données qui attiraient davantage notre attention faisaient défaut, soit l'activité sur le marché du travail, les professions et les industries, les activités à la maison, le lieu de travail, le moyen de transport utilisé pour se rendre au travail, la scolarité, la mobilité et la migration, les sources de revenu, le revenu des familles et des ménages, les caractéristiques socio-économiques des familles, les logements privés en occupation et le coût d'habitation. Nous avons donc décidé de ne pas effectuer l'analyse des données disponibles. Toutefois, la pertinence d'une analyse comparative complète des données issues des recensements de 1991 et de 1996 sur Verdun demeure, et une telle étude devrait être envisagée lorsque l'ensemble des données sera disponible.

La recension d'articles de journaux

Nous avons procédé à une recension d'articles de journaux au niveau national à partir de la banque de données « Actualité Québec ». Cette source de données permet une analyse de contenu comparative qui repose sur la confrontation entre les articles parus à la création du Forum (1991), au cours

de l'année 1993 et en 1996. La sélection des articles vise le recueil des perceptions véhiculées sur la municipalité et sa démarche de changement collective. Cette source de données répond directement à une des attentes des instigateurs de la démarche. Ces derniers, très préoccupés par l'image externe de Verdun, souhaitaient voir dans qu'elle mesure leurs efforts de dynamisme avaient affecté la visibilité et la réputation de la municipalité.

Validation

La validation de l'étude de cas globale et ses recommandations a été effectuée auprès de partenaires de l'organisme promoteur, dans un premier temps. Le recours à des personnes ressources a également été retenu, dans un second temps, afin de soutenir la réflexion critique sur l'expérience de Verdun et d'accroître la validité de l'étude. Le cadre d'analyse, les différents aspects méthodologiques et le recours à de multiples sources de données constituent les moyens que normalement se donne l'étude de cas pour assurer la profondeur et la cohérence dans les résultats d'analyse (Patton, 1980 ; Yin, 1994). La validité de l'étude sanctionne non seulement la valeur de la recherche, mais elle constitue également un enjeu pour les initiatives de développement économique communautaire dont la pérennité et le financement reposent en grande partie sur la reconnaissance de la légitimité des résultats.

Conclusion

« Au cours de la seconde moitié des années 80, les indicateurs économiques et de l'emploi de nombreuse micro-régions étaient à la hausse. Dans quelle mesure ces résultats encourageants pouvaient-ils être imputés à des causes exogènes, à des facteurs endogènes, aux politiques nationales ou locale d'appui ou, encore, au seul comportement des entrepreneurs et de la demande ? »⁷

L'évaluation représente un processus complexe mais crucial pour les expériences locales de développement. Considérant la perspective à long terme de ces démarches, des résultats quantitatifs seuls ou des indicateurs trop simples peuvent s'avérer inadéquats pour démontrer que la démarche fonctionne bien et qu'elle prend racine dans la communauté. De plus, comme les résultats de ces initiatives ne sont pas immédiats et qu'il existe à court terme de fortes pressions pour justifier les actions entreprises tant auprès de la communauté qu'auprès des gouvernements supérieures qui très souvent les supportent, il est important que les méthodes d'évaluation retenues soient suffisamment riches et variées pour être à la fois pertinentes et convaincantes. La mesure des processus, des stratégies et des résultats avec des méthodes et des outils adaptés doit remplacer le simple contrôle de l'utilisation des ressources et l'emploi d'indicateurs trop limités.

Notes

- 1 OCDE (1993), *Développement territorial et changement structurel*, Paris, p. 36.
- 2 Favreau, L. et B. Lévesque (1996), *Le développement économique communautaire*, Sainte-Foy, PUQ, p. 44.
- 3 L'Écuyer, D. (1995), *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars, p. V.
- 4 Lafontaine, G. et R. Cadieux (1997), *Projet de développement local au quartier Centre-ville de Verdun*, Forum économique de Verdun, avril, p. 37-38.
- 5 Tremblay, D. (1996) *L'évolution des quartiers localisés : une étude de cas de la ville de Verdun*, Mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mai 1996, p.11.
- 6 Cadieux, R. (1996), *Le Forum économique de Verdun : une expérience en milieu urbain où la communauté se mobilise et s'approprie des projets*, Conseil des partenaires 1,2,3 Go! Centraide du Grand Montréal, 4 décembre, Forum économique de Verdun, p. 17.
- 7 OCDE (1993), *op.cit.*

Bibliographie

- CADIEUX, R. (1996), *Le Forum économique de Verdun : une expérience en milieu urbain où la communauté se mobilise et s'approprie des projets*, Conseil des partenaires 1, 2, 3 Go! Centraide du Grand Montréal, Forum économique de Verdun, 4 décembre, 35 p.

- COLLERETTE, P., G. DELISLE ET R. PERRON (1997), *Le changement organisationnel. Théorie et Pratiques*, Sainte-Foy, PUQ, 173 p.
- CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE (1996), *Bulletin d'information du Conseil de la santé et du bien-être*, vol. 3, n° 2, novembre.
- CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES (1992), *Un Québec solidaire, rapport sur le développement*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 182 p.
- DEMOUSTIER (1996) in Louis Favreau et Benoît Lévesque, *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, PUQ, p. 14.
- DESLAURIERS, J.-P. (1982), « Guide de recherche qualitative », in *Bulletin de recherche*, n° 62, Sherbrooke, Département de géographie, Université de Sherbrooke, 27 p., in Mayer et Ouellet, *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin éditeur, p. 404.
- DOUCET, L. ET L. FAVREAU (1991), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 464 p.
- DUGAS, C. (1994), « Le sous-développement régional », in Fernand Dumont (dir.), *Traité des problèmes sociaux*, Québec, IQRC, p. 103-126.
- FAVREAU, L. (1991), « Le développement local de type communautaire », in L. Doucet et L. Favreau (dir.) *Théorie et pratique en organisation communautaire*, Sillery, PUQ, p. 78.
- FAVREAU, L. (1994), « Europe et Amérique : nouvelles réponses du mouvement associatif », *Possible*, vol. 18, n° 3, été, p. 83-91.
- FAVREAU, L. ET BE. LÉVESQUE (1996), *Le développement économique communautaire*, Sainte-Foy, PUQ, 230 p.
- FAVREAU, L. ET L. CHAGNON (1995), « Organisation communautaire et économie-territoire : les Comités de relance de l'économie et de l'emploi et le développement économique communautaire », *Actes RQIIAC*, p. 99-112.
- FONTAN, J.-M. (1994), « Le développement économique communautaire québécois : éléments de synthèse et point de vue critique », *Lien social et politiques - RIAC*, n° 32, automne, p. 115-126.
- FONTAN, J.-M. (1995) in William A. Ninacs, « Initiatives de développement économique communautaire au Québec : typologie et pratiques », *Actes RQIIAC*, p. 60.
- FORTIN, A. ET P. PRÉVOST (1995), *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Montréal, Ed. Transcontinentales inc., 275 p.
- FORTIN, J.P., G. GROLEAU, M. O'NEILL, V. LEMIEUX, L. CARDINAL ET P. RACINE (1992), « Villes et village en santé : les conditions de réussite », *Promotion de la santé*, vol. 31, n° 2, p. 6-10, in F. Ouellet, G. Forget et D. Durand, *Une ville et deux quartiers en santé : étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, p. 11.
- FRÉCHETTE, L. (1995), « Là où l'initiative locale est stimulée, le Québec grandit », entrevue avec Yvon Leclerc, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, printemps, p. 13-27.
- GARON, S., J. CHÉNARD ET A.-M. DIONNE (1998), *Rapport d'évaluation de la mesure d'aide-enseignante*, GREUS (Groupe de recherche en évaluation de programmes de l'Université de Sherbrooke), 138 p.
- GODBOUT, J.T. ET C. PARADEISE (1988), « La gestion néo-corporatiste du social », *RIAC*, vol. 19, n° 59, printemps, p. 97-102.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1994), *La politique de la santé et du bien-être*, ministère de la Santé et des Services sociaux, 2e édition, 192 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1997), *Politique de soutien au développement local et régional*, 50 p.
- GUBA, E.G. ET Y.S. LINCOLN (1992), « Effective Evaluation », San Francisco, Jossey Bass, in E. Monier, *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, [s.l.], Economica, 1992, p. 114.
- HANCOCK, T. (1987), « Vers des villes saines : le projet canadien », *Promotion de la santé*, vol. 26, n° 1, p. 2-4.
- HUSSON, J.-L. (1986), « Peut-on évaluer la démarche du développement local ? », *Pour*, n° 106, mars-avril-mai, p. 79-84.
- JACQUIER, C. (1993), *Les quartiers américains, rêve et cauchemar (le développement communautaire et la revitalisation des quartiers aux États-Unis)*, Paris, L'Harmattan, 289 p.
- JULIEN, P.-A. (1994), « Régions et sous-développement économique : voies de solution », in F. Dumont, *Traité des problèmes sociaux*, Québec, IQRC, p. 127-143.
- L'ÉCUYER, D. (1995), *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars, 74 p.
- LAFONTAINE, G. ET R. CADIEUX (1997), *Projet de développement du quartier Centre-ville de Verdun*, Forum économique de Verdun, avril, 79 p.
- LAMBERT, Y. ET P. PRÉVOST (1996), *Étude de cas : le Forum économique de Verdun*, rapport de recherche, Centre d'entreprise, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, mai, 57 p.
- LAMOUREUX, H. (1996), *Le citoyen responsable. L'éthique de l'engagement social*, Montréal, VBL éditeur, 197 p.
- LAPERRIÈRE, A., « Pour une construction empirique de la théorie : la nouvelle école de Chicago », *Sociologie et sociétés*, vol. XIV, n° 1, p. 31-40.
- LE GROUPE LÉGER & LÉGER (1997), *Évaluation de la perception des résidents de Montréal et de Verdun à l'égard de la ville de Verdun*, rapport comparatif 1992-1997, mai, 59 p.
- LECOMTE, R. ET L. RUTMAN (1982), *Introduction aux méthodes de recherche évaluative*, Presses Universitaires de Laval, p. 1-77.

- LESSARD-HÉBERT, M., G. GOYETTE ET G. BOUTIN (1990), « Recherche qualitative : fondements et pratiques », Montréal, Agence d'Arc, 180 p. ; in Mater et Ouellet. *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin éditeur, 1991, p. 405 ; in J. Fournier, « La Corporation de développement économique communautaire de Longueuil, à la jonction du communautaire et du public », *Actes RQIIAC*, 1995, p. 79-97.
- LIPIETZ, A. (1995), Conférence, Bibliothèque nationale, le 10 janvier, in M. Denis, « Recoudre la société », *Le Quartier Libre*, vol. 2, n° 12, 31 janvier, p. 12.
- MAYER, R. ET F. OUELLET (1991), *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin éditeur, 537 p.
- MONIER, E. (1992), *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, [s.l.], Économica, p. 101-147.
- NINACS, W.A. (1995), « Empowerment et développement local. Processus de prise en charge complexe mais fondamental », *Économie locale et territoires*, Dossier enjeux, p. 6-8.
- NINACS, W.A. (1995), « Initiatives de développement économique communautaire au Québec : typologie et pratiques », *Actes RQIIAC*, p. 55-78.
- NINACS, W.A. (1996), *Types d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, proposition de projet de thèse, École de service social, Université Laval, automne, 72 p.
- NINACS, W.A. (1997), « Le service social et l'appauvrissement : vers une action axée sur le contrôle des ressources », *La pauvreté en mutation, Cahiers de recherche sociologique*, Département de sociologie, UQAM, n° 29, p. 59-77.
- OCDE (1993), *Développement territorial et changement structurel*, Paris.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ, BUREAU RÉGIONAL EUROPÉEN, « Healthy Cities : Action Strategies for Health Promotion », dépliant officiel, Copenhague, 1986° ; in F. Ouellet, G. Forget et D. Durand, *Une ville et deux quartiers en santé : étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 1993, p. 5.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. SANTÉ ET BIEN-ÊTRE SOCIAL CANADA ET ASSOCIATION CANADIENNE DE SANTÉ PUBLIQUE (1986), « Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé », *Canadian Journal of Public Health*, vol. 27, p. 425-430.
- OUELLET, F., D. DURAND ET R. MASSÉ (1992), « Une stratégie de triangulation pour l'évaluation des effets d'un programme de soutien aux nouveaux parents », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 7, n° 1, p. 69-83.
- OUELLET, F., G. FORGET ET D. DURAND (1993), *Une ville et deux quartiers en santé : étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, 125 p.
- PANET-RAYMOND, J. (1994), « Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120 », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 1, p. 79-94.
- PATTON QUINN, M. (1980), *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills, London, Sage Publications, p. 39-263.
- PÉLADEAU ET MERCIER (1993), in C. Nélisse, « Quelques différences entre types de recherche », in Recueil de textes pour le cours *Analyse du système de services sociaux*, 15 avril 1994, p. 20.
- PRÉVOST, P. (1993), *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Montréal, Ed. Transcontinentales inc., 198 p.
- PRÉVOST, P. (1996), *Le leadership local et le développement : quelques réflexions*, Université de Sherbrooke, août, 22 p.
- PRÉVOST, P. (1996), *Le développement local et les coopératives*, Conférence tenue à San Gil, Colombie, le 29 octobre, 21 p.
- QUIVY, R. ET L. VAN CAMPENHOUDT (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 271 p.
- ROLLAND, D. ET D.-G. TREMBLAY (1996), *Concertation : modèles et perspectives*, notes de recherche, Direction de la recherche et des études avancées, Télé-Université, Université du Québec, 21 mars, 41 p.
- ROUSTANG, G., J.-L. LAVILLE, B. EME, D. MOTHÉ ET B. PERRET (1996), *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 185 p.
- STEVENSON, H.M. ET M. BURQUE (1993), « Bureaucratic Logic in New Social Movement Clothing : Health Promotion Research and the Search for Indicators », Paper presented at the First National Conference on Health Promotion Research, Expanding the Repertoire, Toronto, in F. Ouellet, G. Forget et D. Durand, *Une ville et deux quartiers en santé : étude de cas des trois premières initiatives dans l'île de Montréal*, Montréal, Direction de la santé publique, Régie régionale de Montréal-Centre, p. 11.
- TREMBLAY, D.-G. ET V. VAN SCHENDEL (1991), *Économie du Québec et de ses régions*, Télé-Université, Éditions Saint-Martin, 649 p.
- TREMBLAY, DA. (1996), *L'évolution des quartiers locatifs : une étude de cas de la ville de Verdun*, mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mai, 77 p.
- VACHON, B. ET F. COALLIER, « Le développement local, théorie et pratique » [s.l.], Gaëtan Morin éditeur, 1993, 313 p., in D. L'Écuyer, *La démarche de Verdun dans le cadre du développement local*, mémoire (M.A.) en analyse et gestion urbaine, INRS-Urbanisation, Montréal, mars 1995, p. 19-20.
- VACHON, B., *La pratique du développement local. Concertation et partenariat*, session de formation en développement local, GRADERR-UQUAM, Emploi et immigration Canada, [s.d.], 38 p.
- VAILLANCOURT, Y., « Trois thèses concernant le renouvellement des pratiques sociales dans le secteur public », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 6, n° 1, printemps 1993, in L. Favreau et J.-L. Klein, « Le dossier : les Régions », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 8, n° 1, printemps 1995, p. 29-43.
- YIN, R.K. (1993), *Applications of Case Study Research*, Newbury Park, London, Sage Publications, 131 p.
- YIN, R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, 2e édition, Applied Social Research Methods Series, n° 5, Beverly Hills, Sage Publications, 171 p.
- ZUNIGA, R. (1996), *Planifier et évaluer l'action sociale*, coll. « Intervenir », Montréal, Les presses de l'Université de Montréal.

Les entreprises appartenant à des femmes sont-elles moins performantes ?

Yves Robichaud

École de Commerce - Université Laurentienne

Egbert McGraw

Faculté d'administration - Université de Moncton

Introduction

On assiste depuis quelques décennies à un accroissement du nombre d'entreprises créées par des femmes. Au Canada, par exemple, on peut constater la rapidité de leur intégration par le nombre de femmes entrepreneures qui, entre 1991 et 1994, a progressé deux fois plus rapidement que la moyenne nationale (19,7 % contre 8,7 %). Selon la même source, le nombre d'entreprises dirigées par des femmes constitue près du tiers des entreprises canadiennes et procure de l'emploi à près de 1,7 million de Canadiens¹.

Malgré ce nombre accru d'entrepreneures et son impact sur l'économie ainsi que sur la société en général, les recherches en entrepreneurship indiquent que les entreprises menées par des femmes sont souvent moins performantes financièrement que celles appartenant à des hommes².

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ces résultats. En ce qui nous concerne, nous avons choisi d'étudier le lien motivation-performance pour tenter d'expliquer les raisons des performances économiques inférieures obtenues par les petites entreprises appartenant à des femmes. Il est, à notre avis, important pour

mieux comprendre toute la dimension performance dans les petites entreprises, d'une part, de scruter les motivations qui poussent un entrepreneur à se lancer en affaires et à soutenir l'existence de son entreprise et, d'autre part, d'explorer la manière dont les entrepreneurs perçoivent ou définissent le succès ou la performance³.

C'est dans ce sens que ce travail tentera, dans un premier temps, de présenter brièvement la perspective lien motivation-performance et, dans un deuxième temps, la méthodologie ainsi que les résultats de notre étude qualitative. Le tout sera complété par une conclusion sur les principales observations qui se dégagent de notre étude.

Le lien motivation-performance comme explication de la performance des petites entreprises

La performance en entrepreneurship a, jusqu'à présent, surtout été mesurée au moyen des indicateurs comptables traditionnels (par exemple le bénéfice net, le chiffre d'affaires et le nombre d'employés), ce qui n'aboutit pas forcément à une image réaliste des particularités de la petite entreprise. Si l'on accepte au départ le fait qu'une large proportion de petites entreprises établies depuis

un certain nombre d'années opère juste au-dessus du niveau de subsistance, il est probable que des motivations autre qu'économiques soient à l'origine des intentions du comportement des entrepreneurs. Ainsi, bien qu'il ne faille pas minimiser l'importance de l'aspect financier (car il en faut tout de même un certain niveau pour subvenir aux besoins des entrepreneurs et de leur entreprise), la poursuite d'objectifs financiers ne serait pas le seul facteur à l'origine du comportement de l'entrepreneur.

Sur ce dernier point les études sur les motivations personnelles suggèrent que les femmes entrepreneurs auraient tendance à considérer sur un pied d'égalité la poursuite d'objectifs sociaux et les objectifs à caractère économique tels que le profit et la croissance, souvent plus privilégiés par les hommes entrepreneurs⁴.

Basée sur ces études, la recherche d'un équilibre entre les objectifs économiques et non économiques décrirait mieux la réalité des femmes entrepreneures. Ces distinctions observées entre les hommes et les femmes entrepreneurs quant à leurs motivations entrepreneuriales ont conduit les chercheurs à développer des typologies d'entrepreneurs où ces derniers sont regroupés selon les objectifs qu'ils privilégient. Ces typologies ont donné lieu au développement d'instruments pour mesurer les motivations personnelles des entrepreneurs⁵.

Quant à la dimension performance des petites entreprises, elle se limite presque toujours à des statistiques descriptives (chiffres d'affaires, nombre d'employés, nombre d'années d'existence, etc.), et les entreprises demeurent souvent muettes sur les variables pouvant expliquer les raisons de tels résultats⁶.

Méthodologie

Notre recherche est de nature qualitative. L'entretien qualitatif centré, guidé ou à réponses libres

Sur ce dernier point les études sur les motivations personnelles suggèrent que les femmes entrepreneurs auraient tendance à considérer sur un pied d'égalité la poursuite d'objectifs sociaux et les objectifs à caractère économique tels que le profit et la croissance, souvent plus privilégiés par les hommes entrepreneurs.

(focused interview) a été l'approche privilégiée dans le cadre de cette recherche. Ce type d'entretien se situe à mi-chemin entre l'entretien en profondeur ou libre et l'entretien à questions fermées (guidés). Une telle approche s'est avérée nécessaire puisqu'il fallait, pour acquérir une bonne compréhension du sujet, faire ressortir le plus d'information possible.

C'est ainsi qu'en hiver 1998, nous avons procédé à 28 entretiens auprès d'entrepreneurs des secteurs de service et de détail de deux régions francophones du Nouveau-Brunswick : la région du nord-est composée des comtés de Restigouche et de Gloucester et la région du sud-est constituée des comtés de Kent et de Westmorland. Le choix de ces deux régions se justifie par la forte proportion de francophones qui habitent ces deux régions.

Les entreprises constituant l'échantillon ont été sélectionnées de façon non probabiliste et, pour être admissibles, devaient rencontrer les conditions ou les critères suivants : avoir au-delà de deux ans d'existence, être une entreprise de service ou de détail appartenant à des propriétaires-dirigeants majoritaires (c'est-à-dire qui contrôlent leur entreprise dans une proportion de 50 % et plus). De plus, l'échantillon final devait comporter un nombre égal d'entreprises appartenant à des hommes et à des femmes entrepreneurs, de

petite taille (six employés et moins) et de plus grande taille (sept employés et plus)⁷.

Les participants furent sélectionnés à partir des répertoires des commissions industrielles des régions concernées. Dans tous les cas les entretiens ont pris place soit au domicile familial, soit à l'emplacement de l'entreprise du participant. Les entretiens étaient enregistrés et, en moyenne, pouvait durer une vingtaine de minutes, bien que certains en ont nécessité plus de 30.

Pour arriver à un système adéquat de classification de manière à faciliter par la suite le repérage des données, nous avons développé, pour chaque entretien, une grille d'analyse ou une fiche synthèse dans laquelle nous avons regroupé les passages des entretiens jugés importants pour chacun des thèmes couverts par l'entretien. Une fois ces passages ou ces extraits d'entretiens identifiés et retranscrits sur la grille d'analyse, l'étape

suivante a consisté à faire l'analyse de l'ensemble de ces extraits pour tenter d'en ressortir les fréquences d'apparition, d'organiser des catégories et d'établir des liens ou des relations. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la section qui suit.

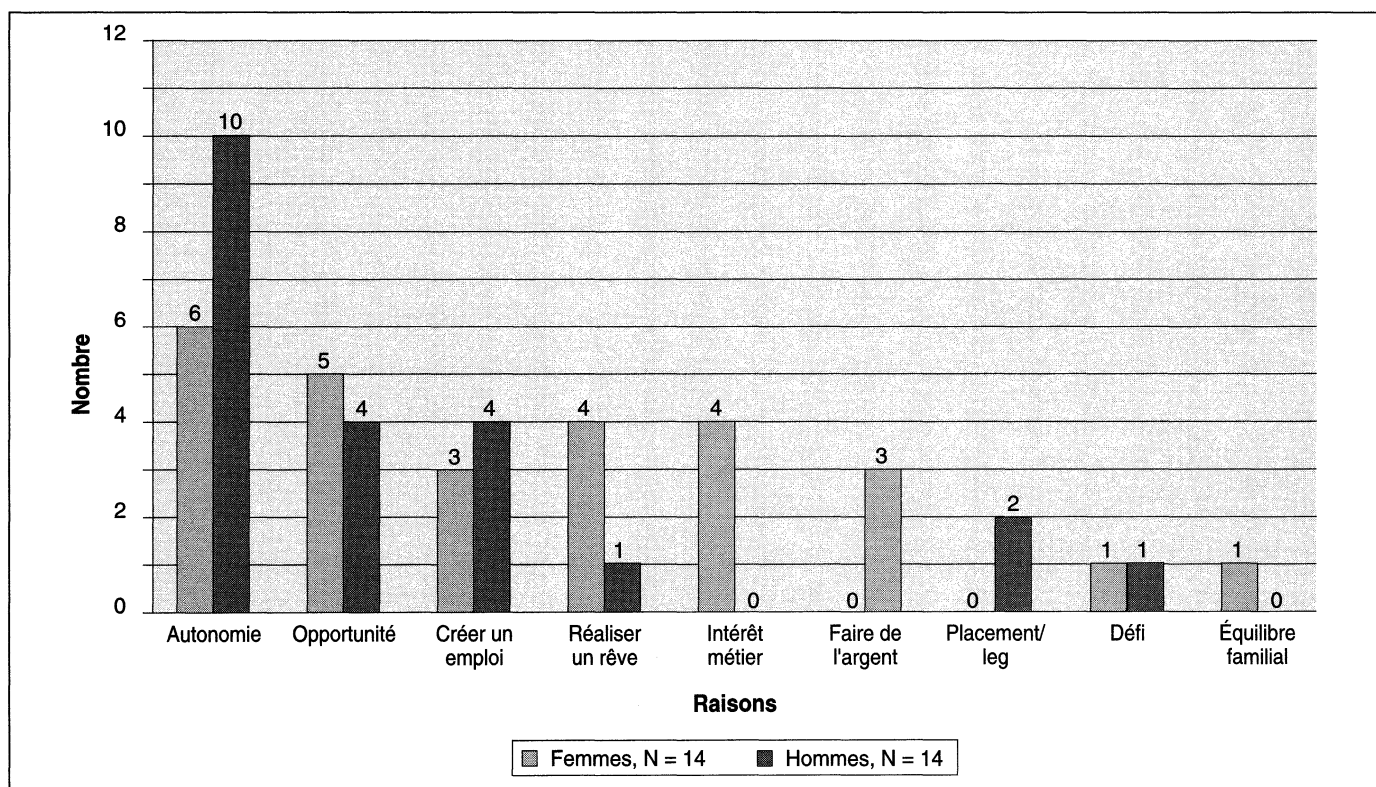
Résultats de l'analyse de contenu

Voici un résumé des principales observations qui se dégagent de l'analyse de contenu des entretiens.

Raisons pour partir et pour demeurer en affaires

Les raisons évoquées pour se lancer en affaires ont été, dans l'ensemble, assez homogènes. Le tableau 1 présente les informations collectées sur les raisons citées par les répondants. Les trois raisons les plus fréquemment citées sont : le désir d'être son propre patron (16), la volonté de se créer un

Tableau 1 - Raisons pour se lancer en affaires



emploi (7) et l'existence d'une opportunité d'affaires (9). Ces réponses ne surprennent pas puisqu'elles sont très souvent citées dans la littérature comme raisons pour se lancer en affaires.

Pour ce qui est des raisons qui incitent les entrepreneurs à demeurer en affaires, une très grande majorité de répondants ont indiqué que d'aimer ce qu'ils faisaient (14 réponses) et l'autonomie que leur procurait leur entreprise (16 réponses) étaient les principales raisons qui les motivaient à rester en affaires. Sur ce dernier point, plusieurs des répondants ont indiqué qu'ils ne pourraient plus, maintenant qu'ils sont à leur propre compte, retourner travailler pour quelqu'un d'autre. La troisième raison en importance, avec six réponses, est la volonté de bâtir un fonds de pension pour la retraite ou de passer le commerce aux enfants si ceux-ci se montraient intéressés. À noter que la catégorie succès, faire de l'argent et rentabilité

arrive au quatrième rang avec quatre réponses (tous des hommes avec 7 employés). Le tableau 2 présente les résultats à ce niveau.

Succès ou performance

Le recensement des informations recueillies sur ce thème a permis de regrouper les répondants en trois différentes catégories.

Les neuf répondants (32 %), presque uniquement des femmes, qui constitue la première catégorie ont défini le succès ou la performance de leur entreprise par des facteurs intrinsèques tels la satisfaction personnelle qu'ils tiraient de leur commerce, par la reconnaissance du milieu (y compris des clients) et par les réalisations atteintes. Plusieurs de ces répondants ont ajouté que la performance financière de l'entreprise était également importante pour arriver à leur fin mais

Tableau 2 - Raisons qui motivent à rester en affaires

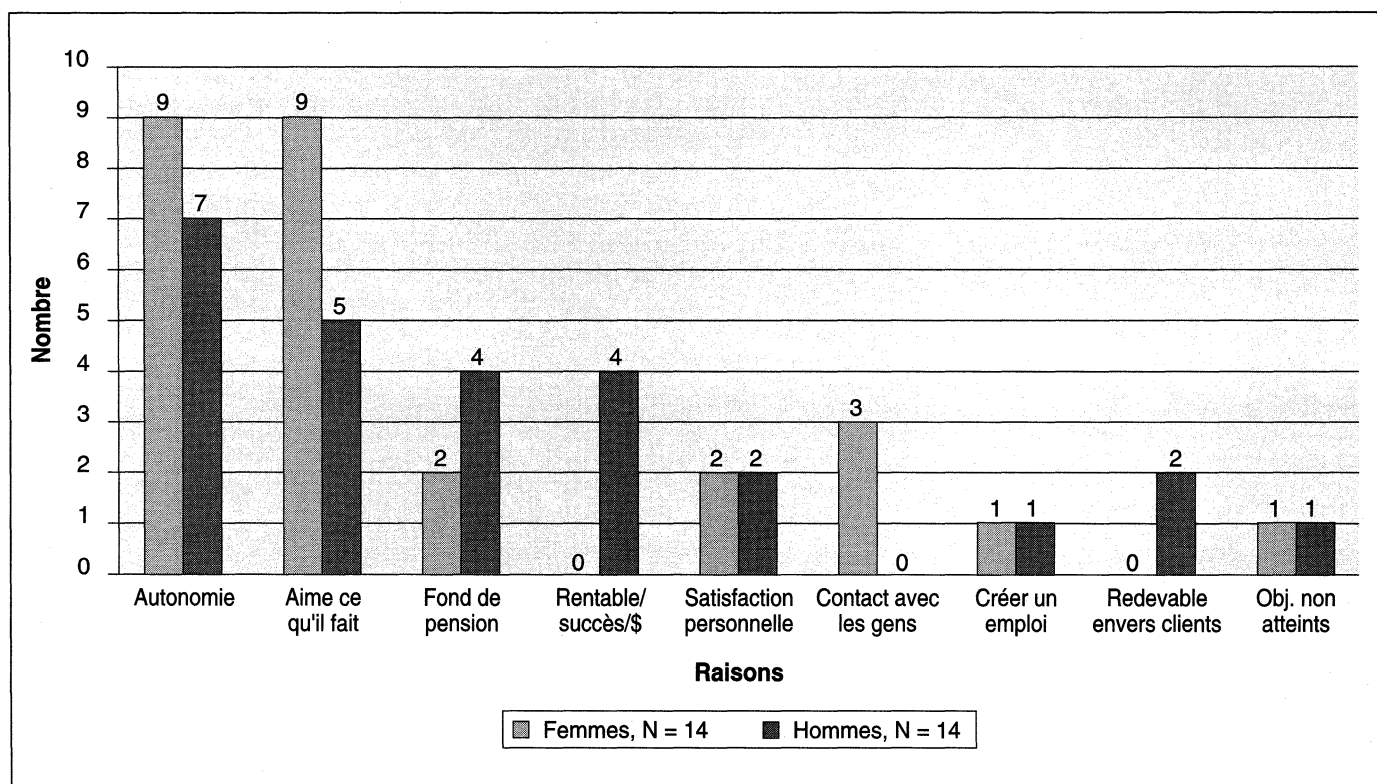
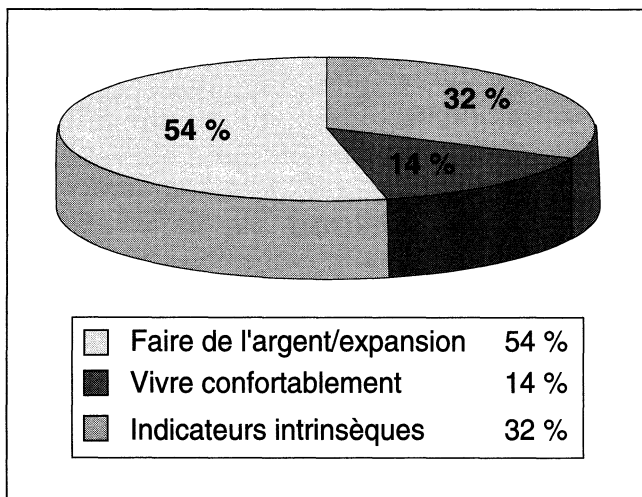


Tableau 3 - Conception de la performance



ne constituait pas une priorité. Autrement dit, ces répondants ne considéraient pas le volet financier comme leur objectif principal, mais étaient conscients qu'un certain montant d'argent devait être généré par l'entreprise pour permettre à celle-ci de rouler, de subsister et de progresser, selon le cas. Pris dans ce sens la poursuite d'un profit par l'entreprise devient donc un prérequis, un moyen d'arriver à l'objectif principal visé par l'entrepreneur mais ne constitue pas une fin en soi. Cette catégorie de répondants utilisait surtout le chiffre d'affaires (les ventes) et le profit pour mesurer le volet financier de leur entreprise. Voici quelques extraits de conversations appuyant ceci :

Pour moi le succès, c'est ce qu'on retire comme satisfaction dans ce que je fais et de voir que les employés retirent aussi de la satisfaction... L'aspect financier aussi est important car si tu es toujours dans le rouge, ça ne marchera pas longtemps. Mais le côté financier n'a jamais été ma préoccupation, car quand j'ai démarré mon entreprise actuelle j'avais déjà acquis une solidité financière.(J.L.)

J'ai réussi certainement et j'évalue mon succès par les félicitations que je reçois pour le travail que je fais. À vrai dire, je ne regarde vraiment pas le côté monétaire, mais comme de raison oui

quand je négocie le contrat. Mais je tente toujours de garder ma ligne de conduite, c'est-à-dire le service à la clientèle, livrer le produit, le souci du détail. Il y a des fois que j'ai gagné du côté monétaire et il y a des fois que j'ai perdu. Mais le standard ne souffre pas. (H.L.)

J'évalue que ma « business » est bonne car les gens apprécient qu'on soit là. Il y a tes revenus mais surtout l'image que le commerce projette. Pour moi, c'est une réussite de voir que l'image que mon entreprise projette est bonne. L'argent n'est pas important. J'en ai besoin à la fin du mois pour acheter d'autres inventaires et pour rester en affaires. Je suis consciente que j'évolue dans la péninsule et que je ne deviendrai jamais millionnaire avec ça. En autant que je puisse survivre, faire mes fins de mois, continuer, une année avec une perte, l'autre avec un petit profit, c'est pas grave. Rester en affaires est proportionnel au début à la capacité de s'endetter. Pour moi, je le prends comme ça.(C.R.)

Pris dans ce sens la poursuite d'un profit par l'entreprise devient donc un prérequis, un moyen d'arriver à l'objectif principal visé par l'entrepreneur mais ne constitue pas une fin en soi.

Le succès, pour moi, c'est la reconnaissance par le milieu. Il n'est pas question d'argent dans mon cas. Pas du tout, car il n'y en a pas à faire. C'est par la satisfaction des clients, du bouche à oreilles qui se fait sur la réputation de l'école. De voir les réalisations, de voir par exemple une danseuse senior être sur scène et qui en jouit vraiment. De voir qu'elle s'exprime le plus possible. (C.C.)

[Le succès pour moi] c'est d'être reconnu. D'être en nomination pour quelque chose ou que quelqu'un donne notre nom, de bouches à

oreilles. C'est pas l'aspect financier qui est ma priorité, mais c'est d'être perçu comme une entreprise de qualité, professionnelle et innovatrice. Et ce n'est pas que l'aspect financier ne soit pas un problème ; il en est un car on manque de liquidités, on avance trop vite et j'ai dû engager un contrôleur dernièrement pour voir à cela. Moi ce n'est pas ça qui me motive. Mais je suis d'accord qu'il en faut pour se rendre où on est rendu actuellement. Il faut faire un profit, il faut faire de l'argent, on ne peut pas travailler pour rien. Je ne pourrais pas faire toutes les choses que je veux faire si je n'ai pas d'argent. Tout ça étant dit, c'est la base des affaires mais c'est pas ça qui me motive. (R.V.)

[Le succès pour moi] c'est la clientèle qui revient. C'est de voir que les gens sont satisfaits. C'est beaucoup le feedback des gens. (Y.B.)

Quatre autres répondants (14 %) ont défini le succès de leur entreprise en termes de niveau de vie confortable que leur procurait leur entreprise. Ils étaient satisfaits en autant que l'entreprise pouvait générer assez d'argent pour leur procurer un niveau de vie acceptable.

Une caractéristique commune à ces quatre répondants est la volonté de ne pas grossir, de vouloir rester au même niveau de taille. Ces répondants, dont les entreprises étaient bien établies et confortables financièrement, disaient avoir atteint le maximum de rentabilité en fonction de leur taille. L'indicateur utilisé pour mesurer le niveau de performance de l'entreprise correspondait à l'argent généré par l'entreprise sous toutes ses formes. Voici certains commentaires exprimés par ces répondants :

Le succès, pour moi, c'est de pouvoir avoir une certaine marge de manoeuvre. Par exemple, il y a une vente sur la farine, j'ai le luxe d'aller acheter 1000 sacs et de les payer. Le côté financier est important jusqu'au point où tu peux payer des dettes et avoir une belle vie ; ensuite l'importance

de l'argent diminue. L'argent pour moi n'est pas aussi important qu'au départ, car je ne dois plus rien à la banque. Dans l'état actuel, j'ai atteint le maximum que je peux sortir de mon entreprise sans risquer d'en perdre le contrôle. Actuellement je pense que même si j'agrandissais, je ne pourrais pas faire plus d'argent. Un plus grand volume ne veut pas dire plus d'argent. Ça ne veut pas dire que je vais être content. Pour moi, j'ai atteint le maximum au niveau financier. Je fais actuellement une vie confortable et j'ai aussi peur qu'en agrandissant de tout perdre. (C.L.)

Quatre autres répondants (14 %) ont défini le succès de leur entreprise en termes de niveau de vie confortable que leur procurait leur entreprise.

Pour moi le succès, c'est de pouvoir travailler et de réussir à joindre les deux bouts et de tout payer ce que tu as besoin dans la vie. Si tes besoins sont plus grands alors tu voudras peut être un plus grand succès. Moi je pense que j'ai atteint cela dans le sens que j'ai une entreprise qui va bien et me paye tout ce que j'ai besoin et je suis satisfaite avec ça. En autant que tu puisses faire une vie confortable, que tu peux te payer des loisirs, prendre des vacances et t'acheter une bouteille de vin quand ça te tente. Pour moi c'est un peu ça. Ce n'est pas d'avoir un chiffre d'affaires de cinq millions et un revenu net de cinquante mille. Je préfère un chiffre d'affaires d'un million et un revenu net de cent mille. J'ai atteint un plafond de rentabilité et pour passer au nouveau plafond, c'est assez difficile. Je n'y tiens pas. Je crois que j'ai réalisé que dans mon domaine il y a un plafond de rentabilité et que je suis là. (H.H.)

Enfin, le dernier groupe, surtout des hommes, définit le succès d'une façon strictement financière, notamment par faire de l'argent et/ou prendre de l'expansion. Ces entrepreneurs utilisaient

le profit et le chiffre d'affaires comme indicateurs financiers. Les commentaires recueillis à ce sujet ne laissent aucun doute sur l'orientation poursuivie par ces 15 entrepreneurs (54 %) :

Le succès, tu le vois à la fin de l'année avec le bilan financier... À plus long terme, je croirais que l'on devrait avoir plus d'employés, prendre de l'expansion, puis essayer de se diversifier. (G.B.)

Pour moi le succès, c'est d'atteindre mes objectifs financiers. Il ne faut pas se cacher, le principal objectif c'est de faire du profit à la fin de l'année. Tout découle de ça. À la fin, tout revient au profit, une clientèle satisfaite revient, etc. Tout ce qu'on fait est pour atteindre l'objectif principal... Dans dix ans j'aimerais encore contrôler mon entreprise et en contrôler d'autres ou d'autres filiales. (J.L.)

C'est la question la plus simple, c'est en signe de dollars. Moi je suis en affaires pour faire de l'argent et je suis bien content que tout en faisant de l'argent, je crée beaucoup d'emplois. J'ai à ce moment une cinquantaine d'employés qui travaillent pour mes trois commerces. Pour savoir si mon entreprise est performante, il faut regarder si je fais du profit ou si j'en fais pas. Mais c'est toujours ça, à long terme la seule raison d'être en affaires, c'est pour faire de l'argent et si on n'en fait pas on ne reste pas en affaires. Pour moi le succès ou la performance, ça va ensemble. (A.I.)

Le succès c'est que l'entreprise soit profitable. Quand l'entreprise est profitable je suis heureux et la banque est heureuse. Je sais que l'on est en sécurité si on fait du profit. (D.R.)

En terminant mentionnons que tous les répondants, sans exception, ont répondu qu'ils ne voyaient aucune différence entre le succès personnel et le succès de leur entreprise.

Observations et conclusion

À ce stade, on peut s'interroger sur les questions suivantes : qu'a-t-on appris de ces entretiens ou quelles informations additionnelles ces entretiens apportent-ils de nouveau et de quelle façon les résultats de ces entretiens peuvent-ils servir à d'autres recherches sur le domaine ?

Les renseignements recueillis sur la première question (raisons pour aller en affaires) ne surprennent pas. Ces principales raisons (autonomie, se créer un emploi, opportunité d'affaires) sont citées, à différents degrés, dans les recherches effectuées sur le sujet. La deuxième question qui portait sur les raisons pour demeurer en affaires révèlent que ce sont surtout des raisons intrinsèques, donc non financières (aimer ce que je fais et le besoin l'autonomie), qui motivent les entrepreneurs de l'échantillon à demeurer en affaires. Lorsqu'on compare les réponses obtenues aux deux premières questions (voir les tableaux 1 et 2), on s'aperçoit que les raisons citées par les répondants diffèrent, c'est-à-dire que les raisons citées pour aller en affaires ne sont pas les mêmes, bien qu'il y ait des exceptions, à celles citées par les répondants pour demeurer en affaires.

Parallèlement à cela, il est un peu surprenant de ne pas retrouver la raison monétaire citée plus fréquemment chez les répondants. En effet, seulement trois répondants l'ont citée comme raison pour partir en affaires tandis que quatre répondants y ont fait référence comme raison pour demeurer en affaires. Étonnamment, six de ces sept répondants sont des hommes avec plus de sept employés, tandis que le septième répondant est un homme avec moins de sept employés. Néanmoins, si l'on considère que le désir de se créer un emploi est une raison principalement monétaire (s'assurer d'un salaire), alors le nombre de répondants privilégiant l'aspect financier grimpe de sept (3 femmes et 4 hommes) pour un

total de 14 réponses, ce qui place les résultats de l'étude plus en ligne avec la littérature sur le sujet. À noter que tous ces répondants (y compris ceux ayant cité se créer un emploi comme première raison de se lancer en affaires) ont défini le succès ou la performance en des termes financiers

Le thème sur le succès ou la performance a généré des renseignements très utiles à la compréhension de ce concept. Premièrement, dans la première catégorie mentionnée, neuf des 28 répondants (8 des 9 répondants sont des femmes) ont défini le succès ou la performance en termes intrinsèques (par exemple la reconnaissance reçue des clients et du milieu). Pour eux, l'aspect financier ou monétaire ne constituait pas une priorité mais plutôt un prérequis pour atteindre leur objectif. Ils mesuraient leur succès ou la performance par des indicateurs tels que la reconnaissance reçue par leurs clients ou par leur milieu, la satisfaction qu'ils retiraient dans leur travail et par les réalisations accomplies par leur entreprise. Quant à l'aspect financier, ils le mesuraient par l'entremise d'indicateurs comme le chiffre d'affaires et le profit. Malheureusement les renseignements disponibles sur ces répondants ne permettent pas de dégager d'autres informations révélatrices à ce sujet.

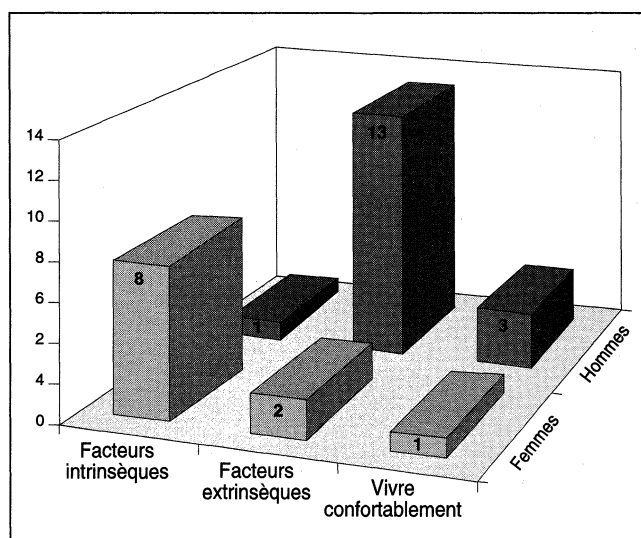
Dans la deuxième catégorie, l'élément financier est plus présent, il augmente son poids puisque les commentaires recueillis font référence à l'atteinte d'un style de vie confortable, ce qui nécessite une bonne performance financière de la part de l'entreprise. Tout comme la troisième catégorie décrite ci-après, les trois indicateurs financiers mentionnés par les répondants pour mesurer leur performance sont le profit, le chiffre d'affaires et l'argent tiré de l'entreprise sous toutes ses formes

Finalement l'orientation poursuivie par les répondants constituant la dernière catégorie ne laisse aucun doute, ils visent tous à faire de l'argent et/ou à prendre de l'expansion. La majorité de ces répondants sont de jeunes entreprises, appartenant à des hommes (13 des 15) et aux prises avec des

obligations financières (existence de dettes). Ces dernières constatations laisseraient croire que le sexe du répondant ainsi que le stade de développement dans lequel se trouve actuellement l'entreprise influeraient sur l'importance accordée par l'entrepreneur à l'aspect financier.

Sur ce dernier point, le tableau 4 suggère l'existence d'une relation entre le sexe de l'entrepreneur et sa conception de la performance. Ce tableau révèle qu'une majorité de femmes favorisent les facteurs intrinsèques contrairement à une majorité d'hommes qui privilégient les facteurs extrinsèques. Cependant, il faut remarquer que même si la majorité des répondantes de l'étude définissent la performance en des termes intrinsèques et la majorité des répondants de l'étude en des termes extrinsèques (par exemple faire de l'argent), une minorité d'hommes de notre étude seraient en affaires à la recherche de résultats intrinsèques ou non financiers et une minorité de femmes de notre étude seraient en affaires pour des raisons extrinsèques ou financières.

Tableau 4 - Conception de la performance selon le sexe



Bref, les résultats de l'étude laisse croire que l'étude du lien motivation-performance est un domaine prometteur, encore inexploité, qui peut

s'avérer très pertinent pour expliquer les différences de performance lorsqu'une entreprise présente les caractéristiques d'une petite entreprise. En effet, le lien motivation-performance pourrait permettre non seulement d'expliquer la performance inférieure des entreprises appartenant à des femmes mais aussi les différences de performance obtenues par l'ensemble des petites entreprises.

Enfin, bien qu'il soit impossible, à cause de l'échantillon restreint, de généraliser les résultats de cette étude, il n'en demeure pas moins que cette tentative constitue un premier pas vers une meilleure compréhension de la performance chez les petites entreprises. D'autres recherches exploratoires de ce type sont cependant nécessaires pour parvenir à une meilleure compréhension du phénomène.

Notes

- 1 Le *Journal économique de Québec*, novembre 1996, vol. 6, n° 2, p. 4.
- 2 Orser, B.J., S. Hogarth-Scott et P. Wright (1997), « The Will to Grow : Gender Differences in Enterprise Expansion », *CCSBE-CCPME Proceedings*, p. 52-64.
- Blatt, R. (1996), « The Effects of Aspiration upon the Business Achievements of Women Entrepreneur », *Canadian Woman Studies/Les Cahiers de la Femme*, vol. 15, n° 1, p. 29-30.
- Rosa, P., D. Hamilton, S. Carter et H. Burns (1994), « The Impact of Gender on Small Business Management : Preliminary Findings of a British Study », *Journal of Small Management*, vol. 12, n° 3, p. 25-32.
- Fischer, E., R. Reuber et L. Dyke (1993), « A Theoretical Overview and Extension of Research on Sex, Gender and Entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, p. 151-168.
- Brush, C. (1992), « Research on Women Business Owners : Past Trends, a New Perspective and Future Directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, été, p. 5-30.
- 3 La performance et le succès désigne dans notre étude le même concept. Ils sont interchangeables.

- 4 Stevenson, H. et D.E. Gumpert (1985), « The Heart of Entrepreneurship », *Harvard Business Review*, March-April, p. 85-94.
- Hisrich, R.D. et C.G. Brush (1987), « Women Entrepreneurs : a Longitudinal Study », *Frontiers in Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College, p. 187-189.
- Holmquist, C. et E. Sundin (1988), « Women as Entrepreneurs in Sweden – Conclusions from a Survey », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College, p. 643-653.
- Moriya, F.E., B.B. Judd, B.B. et K.M. File (1988), « Are Women Business Owners the New Breed of Entrepreneurs ? », dans H.L. Lasher, E. Maliche, G. Roberts et Scherer, R. (eds.), *Entrepreneurship : Bridging the Gaps Between Research and Practice*, USASBE, Monterey, CA, p. 84-87.
- 5 Parmi les plus connues, mentionnons la typologie de Filley et Aldag (1978) qui classe les entrepreneurs en trois catégories : « l'artisan », « l'entrepreneur » et le « professionnel » ; celle de Braden (1977) qui utilise les catégories « gardien » et « gestionnaire » et, finalement, la typologie de Smith (1967) qui qualifie les entrepreneurs soit d'« artisan », soit d'« opportuniste ».
- 6 Kallenberg, A. et K. Leicht (1991), « Gender and Organizational Performance : Determinants of Small Business Survival and Success », *Academy of Management Journal*, vol. 34, p. 136-161.
- Buttner, E.H. et D.P. Moore (1997), « Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship : Self-reported Motivations and Correlates with Success », *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n° 1, p. 34-46.
- Cragg, P.B. et M. King (1988), « Organizational Characteristics and Small Firms Performance Revisited », *Entrepreneurship Theory and Practice*, hiver, p. 49-63.
- Cuba, R., D. Decenzo et A. Anish (1983), « Management Practices of Successful Female Business Owners », *American Journal of Small Business*, vol. 8, n° 2, p. 40-45.
- Reuber R.A. (1996), « Does Experience Make a Difference ? », *Canadian Woman Studies/Les Cahiers de la Femme*, vol. 15, n° 1, p. 26-28.
- Stuart, R. et P. Abetti (1990), « Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, p. 151-162.
- 7 Le choix de sept employés pour démarquer une entreprise de grande taille d'une entreprise de petite taille prend sa justification d'une étude nationale récente (Thompson and Lightstone & Company Ltd., 1996, *Small and Medium Sized Business in Canada : Their Perspective of Financial Institutions and Access to Financing*, vol. 1, Canadian Bankers Association.) qui rapporte une moyenne de 6,6 employés (y compris le propriétaire) chez les petites et moyennes entreprises canadiennes.



LES ÉDITIONS DE LA FONDATION DE
l'entrepreneurship

NOUVEAUTÉS

☒ FAITES LE BILAN SOCIAL DE VOTRE ENTREPRISE

Philippe Béland et Jérôme Piché
129 pages * 1998

Les compagnies québécoises sont très actives socialement et se doivent de le communiquer. Le bilan social est un outil particulièrement utile au moment de la production du rapport annuel de votre entreprise.

Prix régulier : 21,95 \$
Prix Membre AVANTAGES : 19,76 \$

☒ SE LANCER EN AFFAIRES DANS INTERNET

Étienne Duguay et Alain Samson
172 pages * 1998

Avant d'engager les spécialistes qui concevront votre site Web, un travail de réflexion vous attend. Cet excellent ouvrage vous propose une démarche en 5 étapes qui vous permettra de posséder un site qui collera à la personnalité de votre entreprise !

Prix régulier : 24,95 \$
Prix Membre AVANTAGES : 22,46 \$

☒ DÉMARRER ET GÉRER UNE ENTREPRISE COOPÉRATIVE

Conseil de la coopération du Québec
194 pages * 1999

Véritable trousse de démarrage d'une entreprise coopérative, ce livre traite des principes de la coopération, du côté innovateur de cette formule, de son potentiel et des particularités reliées à sa gestion.

Prix régulier : 24,95 \$
Prix Membre AVANTAGES : 22,46 \$

☒ 3 NOUVEAUX GUIDES DE GESTION

Ministère de l'Industrie et du Commerce
48 pages chacun * 1999

Élaborés par les conseillers en gestion de PME les plus expérimentés du Québec, ces trois nouveaux guides, qui s'ajoutent aux 13 déjà parus, vous aideront à gérer votre entreprise selon les méthodes les plus modernes.

- La gestion du temps
- La gestion des ressources humaines
- L'exportation

Prix régulier : 9,95 \$ chacun
Prix Membre AVANTAGES : 8,96 \$

POUR COMMANDER UN VOLUME OU POUR RECEVOIR LE RÉPERTOIRE 1999

Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship
160, 76^e Rue Est, bureau 260, Charlesbourg (Québec), G1H 7H6
Téléphone : (418) 646-5400 SANS FRAIS : 1 800 661- 2160 Télécopieur : (418) 646-2246
Adresse électronique : fondation@entrepreneurship.qc.ca
Site Internet : www.entrepreneurship.qc.ca

Le Bas-Saint-Laurent : un milieu innovateur

Majella Simard¹
Département des sciences humaines
Université du Québec à Rimouski

Introduction

Depuis le milieu du XXe siècle, l'espace rural québécois a connu de profondes mutations. Ces mutations se sont notamment traduites sous différentes formes qui ont modifié complètement le paysage rural du Québec : abandon marqué de l'activité agricole, développement des activités de transformation, extension des services de type urbain, accroissement de la fonction résidentielle, mobilité géographique accrue des populations, généralisation des technologies d'information et de communication, etc. En même temps, une nouvelle image de la ruralité est apparue, notamment au plan démographique, économique et socio-culturel. Dans cette nouvelle image de la ruralité québécoise, nous remarquons, d'une part, un monde rural en progression et en restructuration et, d'autre part, un segment de l'espace rural en stagnation et en déclin. Le premier se caractérise généralement par une expansion du domaine bâti, une croissance démographique soutenue et une amélioration des conditions de vie de ses habitants, alors que le second doit conjuguer avec une insuffisance de services une diminution de sa population, le retour à la friche de bonnes terres agricoles et une économie anémiée par le chômage et la pauvreté.

En raison de leur taille démographique, de l'étroitesse de leur base économique et de leur

grande dépendance à l'égard de décisions et de situations sur lesquelles elles ont peu d'influence, les petites localités² sont plus particulièrement vulnérables et sensibles aux fluctuations socio-économiques de leur environnement immédiat et, pour certaines, au contexte national et international. Dans bien des cas, elles sont les parents pauvres du vaste mouvement de restructuration du tissu de peuplement en subissant les pressions du système urbain et en s'adaptant, tant bien que mal, aux innovations technologiques. Le moindre changement, qu'il soit d'ordre démographique, social, ou économique, est susceptible de les affecter. Par exemple, une évolution négative de la conjoncture nationale ou internationale peut entraîner des effets catastrophiques sur leur trame de peuplement et sur leur économie³. Elles forment donc un tout extrêmement fragile qui réagit aux moindres secousses.

Traditionnellement reconnue comme un territoire à problèmes, la région du Bas-Saint-Laurent comportait, au dernier recensement de 1996, 41 petites localités rurales de moins de 500 habitants. La plupart d'entre elles présentent de nombreux signes de fragilité. Cette fragilité peut prendre diverses formes : fragilité géographique liée notamment à l'étirement du tissu de peuplement, à la taille démographique, à la distance entre les localités les unes par rapport aux autres, à l'éloignement des routes principales et des centres

de services ; fragilité économique liée à l'obligation d'aller chercher de l'emploi ailleurs en raison de l'étroitesse du marché du travail ; fragilité culturelle qui se manifeste par la rareté des équipements due à la faiblesse des effectifs démographiques à desservir ; fragilité liée au territoire qui se désorganise avec la disparition de certaines activités, notamment de l'activité agricole ; fragilité politique parce que les politiques nationales, lorsqu'elles n'ont pas d'objectif territorial explicite, répondent généralement à des problèmes urbains ; enfin, fragilité démographique, parce que 39 de ces 41 localités sont en décroissance depuis 1971.

En raison de leur taille démographique, de l'étroitesse de leur base économique et de leur grande dépendance à l'égard de décisions et de situations sur lesquelles elles ont peu d'influence, les petites localités sont plus particulièrement vulnérables et sensibles aux fluctuations socio-économiques de leur environnement immédiat et, pour certaines, au contexte national et international.

Si plusieurs localités rurales du Bas-Saint-Laurent présentent des signes tangibles de fragilisation, voire de dévitalisation, ceux-ci n'annihilent pas pour autant tout le dynamisme social, culturel et économique. En effet, la plupart de ces milieux disposent d'un noyau d'individus soucieux d'assurer la pérennité de leur localité. Conscients des problèmes et des dangers qui les menacent, ils s'impliquent à fond au sein des conseils municipaux, comités de citoyens et organismes divers pour assurer le maintien de leur communauté et la structuration de la vie. Les populations rurales luttent par tous les moyens possibles et inimaginables

pour préserver une culture et promouvoir des modes de vie spécifiques. Ces luttes se traduisent notamment par la formation de comités de survie, la naissance de micro-projets et la montée de nombreuses initiatives à caractère social, économique et culturel. Riches d'enseignement et porteuses d'espoir, ces initiatives, qui émergent des milieux à problèmes, suggèrent une nouvelle façon de concevoir le développement. À la manière du saumon qui nage énergiquement à contre-courant des eaux d'une rivière, elles s'inscrivent à contresens de l'idéologie néolibérale dominante⁴.

Le propos de cet article consiste à identifier et à caractériser les diverses innovations et initiatives issues des petites localités rurales du Bas-Saint-Laurent. Après avoir dressé la liste de ces micro-projets, nous tenterons d'analyser leurs effets sur le développement socio-économique. Enfin, en guise de conclusion, nous proposerons la définition d'un nouveau modèle de développement.

Si plusieurs localités rurales du Bas-Saint-Laurent présentent des signes tangibles de fragilisation, voire de dévitalisation, ceux-ci n'annihilent pas pour autant tout le dynamisme social, culturel et économique.

L'espace rural bas-laurentien : un milieu innovateur

Nos recherches personnelles et enquêtes sur le terrain nous ont permis de répertorier quelque 196 produits, services et projets potentiellement porteurs de développement rural dans les localités du Bas-Saint-Laurent. De ce nombre, une trentaine seulement sont issus des entités de petite taille démographique, ce qui reflète la réalité plutôt pré-

caire vécue par ce segment de l'espace géographique. Cette liste, notons-le, est loin d'être exhaustive. Néanmoins, elle témoigne de l'esprit de créativité qui anime les résidents de ces localités. Elle laisse également entrevoir l'émergence d'une « nouvelle économie », une économie que l'on pourrait qualifier de virtuelle parce qu'elle cherche à mettre en valeur et à intégrer les ressources naturelles (les terres en culture, les eaux, la qualité de l'air, les forêts, la flore, la faune, les paysages naturels, etc.), culturelles (les savoir-faire, les traditions orales, culinaires, médicinales, le patrimoine, les productions artisanales, etc.), économiques (productions industrielles, biens et services directement issus ou associés aux espaces ruraux, etc.) et humaines du milieu rural. Dans quelle mesure cette économie virtuelle pourra-t-elle contrebalancer les problèmes structurels des localités de 500 habitants et moins ? Car pour ce segment de l'espace rural, les perspectives d'avenir sont plutôt sombres. Tout se passe comme si une partie du monde rural ne parvenait pas à tirer profit des nouveaux modes de développement ou champs d'activités (patrimoine, agrotourisme, agro-alimentaire, etc.) qui pourraient faciliter sa reconversion économique.

Les innovations à caractère économique

L'émergence d'une « agriculture duale » est un phénomène reconnu dans la plupart des économies agricoles occidentales. La montée de la conscience environnementale a favorisé la mise en application de nouvelles pratiques agricoles mieux intégrées aux principes de l'aménagement du territoire : l'agriculture paysagiste, l'agro-environnement, l'agriculture verte, à temps partiel, etc. Nombreux sont les travaux d'économie agricole qui portent sur l'intégration des modèles « multi-usages » (l'aménagement et l'entretien des paysages, les différents aspects de la gestion des ressources naturelles, etc.) dans l'espace des relations marchandes. Plusieurs petites localités rurales du Bas-Saint-Laurent portent d'ailleurs la marque de ces nouveaux usages avec les fermes

pédagogiques, forestières, les gîtes à la ferme, l'agrotourisme, etc. L'agriculture diversifiée, biologique, intégrant les savoir-faire des paysans, insérée dans le développement local, ouverte sur de nouvelles fonctions à travers l'exploitation rurale sont autant de signes qui manifestent la diversité de l'activité agricole en milieu rural. De même, l'essor de la petite exploitation agricole familiale axée sur la qualité des produits plutôt que sur la quantité et misant sur de nouvelles formes de vente directe aux consommateurs peut devenir un facteur d'attraction dans les zones rurales fragiles.

Dans quelle mesure cette économie virtuelle pourra-t-elle contrebalancer les problèmes structurels des localités de 500 habitants et moins ?

Le développement de la nouvelle économie agro-alimentaire qui se réalise présentement dans le champ de l'agriculture post-moderne est appelé à connaître un essor considérable au cours des prochaines années. Qu'il s'agisse de l'agneau de pré-salé à Isle-Verte, des graines de Provence à Sainte-Florence, du vin de framboises à Saint-Pacôme, ou de la gelée de pétales de roses à Saint-Mathieu, ces nouveaux produits s'ajoutent à ceux du même acabit déjà existants tels que le sirop d'érable, les petits fruits et les cultures maraîchères plus traditionnelles. Le secteur de l'agro-alimentaire représente un important créneau de différenciation et de positionnement pour les petites localités rurales du Bas-Saint-Laurent.

Les micro-projets et les initiatives de toutes sortes ne sont pas moins nombreux dans le domaine forestier. À Sainte-Paule, par exemple, une nouvelle essence (le peuplier hybride) fait présentement l'objet d'exploitation. L'établissement des fermes forestières, les expériences de transforma-

Le développement de la nouvelle économie agro-alimentaire qui se réalise présentement dans le champ de l'agriculture post-moderne est appelé à connaître un essor considérable au cours des prochaines années.

tion de la biomasse forestière, les nouvelles méthodes d'exploitation acéricole et la rétrocession des lots intramunicipaux rendent bien compte, sous divers angles, de cette volonté de réaliser un développement local et régional à partir de la ressource forestière. Dans le même ordre d'idées, nous ne pouvons passer sous silence le concept de la forêt habitée qui a notamment profité à certaines petites localités rurales du Bas-Saint-Laurent. Se trouvent désignés par cette appellation non seulement le rôle incommensurable de la forêt dans l'économie, mais aussi tous les autres usages et pratiques (fermes forestières, partenariat privé/public, groupement forestier, coopératives, etc.) qui contribuent à façonner des modes d'occupation originaux du territoire. Dix projets ont été mis en place à travers tout le Canada. Celui du Bas-Saint-Laurent est l'œuvre de quatre promoteurs : la compagnie Abitibi-Price, le Syndicat des producteurs de bois du Bas-Saint-Laurent, le Groupement forestier de l'Est-du-Lac Témiscouata et la Faculté de foresterie et de géomatique de l'Université Laval. Il s'étend à trois secteurs qui représentent plus de 276 000 acres de forêt. Il s'agit des seigneuries Nicolas Rioux et du Lac Métis (propriétés de l'industrie Abitibi-Consolidated) ainsi que du secteur desservi par le Groupement forestier de l'Est-du-Lac Témiscouata. Les activités pratiquées par les métayers et les propriétaires de lots peuvent être regroupées en cinq grands secteurs : l'aménagement des ressources forestières (métayage), l'aménagement des ressources fauniques (cartographie des potentiels, mise en place d'un modèle de gestion de la faune, etc.), l'aménage-

ment des ressources hydriques, la recherche (identification des travaux d'aménagement à valeur faunique, l'élaboration d'un protocole d'échantillonnage, la régénération de forêt par coupe progressive, etc.) et le transfert technologique. Parmi les principaux projet réalisés (ou en cours de développement), mentionnons la conception d'un prototype de chenilles F4-dion (transporteur fréquemment utilisé en territoire privé), le développement de techniques nouvelles dans le domaine acéricole (tubulure, pompe à vide, osmose inversée, etc.), l'aménagement et la mise en valeur de l'habitat aquatique de la rivière Perche, la création d'un service de remembrement forestier (pour la vente et l'achat des propriétés forestières situées dans les municipalités de Dégelis, Auclair, Notre-Dame-du-Lac, Squatec, Lejeune et Saint-Juste-du-Lac) et la formation d'une association de druides⁵. Ce concept constitue un excellent moyen d'assurer une saine gestion et une plus grande productivité de nos forêts grâce aux vertus insoupçonnées de la gestion patrimoniale des ressources naturelles. Il est susceptible de favoriser le développement de projets innovateurs et ainsi permettre aux petites collectivités de vivre et de profiter davantage des multiples potentialités qu'offre la ressource forestière.

Dans le domaine des pêches, de nouveaux modes d'exploitation émergent à Notre-Dame-des-Sept-Douleurs, Saint-André, Kamouraska, Saint-Bruno, Saint-Antonin, Saint-Valérien et Sainte-Flavie. Ils prennent la forme de sites d'interprétation et de dégustation, de fumoirs ancestraux et de pisciculture.

Le secteur minier est aussi en pleine effervescence. Il permet à certaines localités rurales d'innover en matière de recherche et de développement. À Rivière-Ouelle, par exemple, les Tourbières Lambert fabriquent et distribuent des isolants, des litières d'animaux et différents produits axés sur l'environnement et la biotechnologie. Ces produits sont exportés vers les États-Unis, le Japon et dans plusieurs pays d'Europe. La

reprise des activités de la carrière Glendyne à Saint-Marc-du-Lac-Long constitue un autre bel exemple de la volonté des résidents du milieu à faire échec au processus de fragilisation rurale. Abandonnée depuis 1915, cette carrière d'ardoise procure de l'emploi (extraction et transformation) à 65 personnes. La production quotidienne représente 24 tonnes, pour une production cumulative de 5 400 tonnes. L'entreprise espère atteindre le cap des 10 000 tonnes pour l'an 2002. Elle a récemment fourni l'ardoise nécessaire à la réfection des toits de la Cathédrale de St. Michael's à Toronto, du Musée du château Ramezay à Montréal, du siège social de ELF à Paris et de celui de MATMUT à Rouen, en France. L'engouement récent pour le « look ardoise » ouvre des perspectives de marché intéressantes pour l'avenir. En outre, la découverte récente de gisements de cuivre dans la région de Squatec (sur la propriété Transfiguration), Saint-Guy et Padoue (Dufauville), d'argent dans l'arrière-pays de Trois-Pistoles, d'or et de zinc près de la Sainte-Marguerite (secteur Fraser) pourrait également contribuer à relancer cette industrie. Jusqu'à ce jour, des investissements de 1,2 million de dollars ont été injectés pour l'exploitation et l'exploration de ces trois minerais. Récemment, la Société d'exploration minière Ressources-Appalaches annonçait des investissements supplémentaires de l'ordre de 1,4 million de dollars pour 1999. Le projet procure actuellement de l'emploi à une vingtaine de personnes.

Des initiatives, induites des ressources du patrimoine, se développent à de nombreux endroits.

Les innovations à caractère culturel et patrimonial

Plusieurs petites localités s'avèrent également très dynamiques au plan culturel. C'est le cas notamment de Saint-Germain, Saint-Damase et Les Boules qui disposent toutes les trois d'un théâtre

d'été. Certaines tiennent même des événements de grande envergure tel le Symposium de peinture qui, depuis quelques années, se tient à la mi-juillet à Saint-Germain-de-Kamouraska. Des festivals, carnavals, fêtes populaires et expositions de toutes sortes se déroulent un peu partout sur le territoire rural bas-laurentien.

Des initiatives, induites des ressources du patrimoine, se développent à de nombreux endroits. Elles se traduisent notamment par la montée de l'économuséologie, la restauration des églises et de divers bâtiments à caractère historique. La spécificité culturelle et patrimoniale du Bas-Saint-Laurent est susceptible de constituer un important levier de développement économique dans le contexte de la nouvelle économie. Valoriser le patrimoine pour le renouveau économique et social, telle est l'une des nouvelles options qui s'offrent désormais aux acteurs locaux, aux territoires ruraux, à la recherche d'un nouveau développement, un développement plus respectueux de l'histoire et de l'environnement.

Les innovations à caractère social et communautaire

La solidarité communautaire constitue depuis toujours l'une des principales caractéristiques du milieu rural. À plusieurs endroits, cette solidarité prend la forme d'aide mutuelle dans les corvées, le covoiturage, le gardiennage des enfants, le déneigement, etc. Les hebdomadaires locaux font régulièrement mention de cet esprit d'entraide naturelle qui anime les résidents des petites localités. À Saint-André, par exemple, la population s'est mobilisée pour venir en aide à un jeune agriculteur de 34 ans qui a été victime d'un accident de travail. Un compte spécial a été ouvert à la caisse populaire locale afin que ce dernier puisse continuer à subvenir aux besoins de sa famille. À la suite d'un incendie qui a complètement détruit la résidence d'une famille de Sainte-Hélène, les citoyens de la MRC de Témiscouata ont décidé d'organiser une collecte de dons à travers tout le

territoire témiscouatain. Les paroissiens de la petite municipalité des Hauteurs, située dans l'arrière-pays de la MRC Rimouski-Neigette, ont souscrit plus de 200 000\$ pour la reconstruction de leur église. On se rappellera que cette dernière a été la proie des flammes en décembre 1997. L'intervention communautaire a aussi permis à plusieurs petites municipalités de se doter du service internet, notamment à Saint-Marcellin, Padoue et Saint-Damase. Enfin, diverses initiatives qui relèvent de l'économie solidaire émergent ici et là. Ces initiatives prennent diverses formes : popote roulante, cafés-rencontre, cuisines collectives, clubs de santé, friperies, etc.

La solidarité communautaire constitue depuis toujours l'une des principales caractéristiques du milieu rural.

L'impasse d'un développement local sans moyens

Les initiatives dont il a été question précédemment sont, pour certains chercheurs, le résultat des profondes mutations qui affectent présentement l'ensemble de nos sociétés rurales. Pour d'autres, elles correspondent à une remise en cause des modèles traditionnels de développement économique. Dans cette perspective, elles constituent, pour ces mêmes auteurs, les éléments nécessaires à la mise en place d'un modèle alternatif de développement. Elles représentent une force endogène incontournable dans le contexte socio-économique du XXI^e siècle.

Par ailleurs, si beaucoup d'universitaires, de chercheurs et de membres de l'élite rurale prônent la rupture avec le « libéralisme économique », la recherche d'un modèle alternatif de développement demeure cependant un « problème difficile », pour reprendre la formule de René

Par ailleurs, si beaucoup d'universitaires, de chercheurs et de membres de l'élite rurale prônent la rupture avec le « libéralisme économique », la recherche d'un modèle alternatif de développement demeure cependant un « problème difficile », pour reprendre la formule de René Dumont.

Dumont⁶. Difficile parce qu'elle nécessite que nous apportions des transformations structurelles majeures au système actuel. Enfin, d'autres auteurs (et nous sommes de ceux-là) considèrent ces initiatives comme une réponse des marginalisés à la situation de crise que traverse le milieu rural. En d'autres termes, le phénomène de fragilisation forcerait les ruraux, sous peine de naufrages économiques chroniques, à faire preuve d'innovation, d'audace et de créativité afin d'assurer la survie de leur milieu.

Cependant, les ruraux ont très peu de moyens pour modifier des éléments tels que la trame de peuplement et la faiblesse de l'infrastructure de services. Les initiatives et les innovations qu'ils mettent de l'avant ne parviennent pas à faire contrepoids aux tendances lourdes de l'économie de marché. En effet, leurs efforts s'avèrent nettement insuffisants pour orienter de façon valable le développement de leur milieu. Si les solutions aux problèmes qui menacent la survie de nombreuses petites localités doivent venir des milieux ruraux eux-mêmes. Les moyens nécessaires à leur application demeurent toutefois dépendants de l'État. On aura beau reconnaître aux communautés rurales un droit d'intervention en matière de développement économique, ce droit restera un vœu pieux s'il n'est pas assorti de moyens de correction vraiment efficaces et décisifs. Le rôle de l'État ne se réduit pas seulement à la régulation de

la machine économique et à la correction des inégalités territoriales. Il est aussi appelé, par ses politiques de développement local et régional, à stimuler les initiatives et les projets qui émergent des milieux à problèmes. Autrement dit, les problèmes des petites localités rurales du Bas-Saint-Laurent comportent une importante dimension structurelle. Il faut donc, pour les corriger, élaborer des politiques ayant un contenu structurel. Ce n'est qu'à cette condition qu'il sera possible de freiner le processus de fragilisation qui affecte de vastes sous-ensembles de l'espace rural bas-laurentien.

Autrement dit, les problèmes des petites localités rurales du Bas-Saint-Laurent comportent une importante dimension structurelle. Il faut donc, pour les corriger, élaborer des politiques ayant un contenu structurel.

Conclusion : Pour une éthique du développement

L'inventaire des initiatives locales dont il a été question dans cet article nous révèle une composante majeure de la dynamique du développement régional : c'est le potentiel d'imagination et

de créativité qui existe dans le milieu rural. Comme l'a déclaré récemment le président de Solidarité rurale, Jacques Proulx, « il faut faire confiance aux ruraux et cesser de penser que le savoir [les solutions] ne réside que dans les "bunkers" gouvernementaux »⁷. Certes, tous ces micro-projets constituent le signe manifeste de la vitalité des localités et de leur volonté de survivre, mais ils demeurent insuffisants pour assurer le démarrage des entités à problèmes socio-économiques sérieux. Dans ce contexte, le temps ne serait-il pas venu d'apporter des transformations structurelles majeures au modèle économique dominant, de repenser sur la base de nouveaux critères notre conception de l'économie ; une économie dont l'efficacité serait compatible avec les dimensions sociale, écologique, culturelle, politique et surtout éthique du développement ? La nouvelle richesse des régions repose sur la matière grise, le savoir, la recherche, la capacité d'innover et non plus uniquement sur la production de matières premières.

La nécessité de développer une autre approche économique apparaît urgente et déterminante pour l'avenir des petites localités rurales du Bas Saint-Laurent. Il est donc nécessaire de poser les bases de ce nouveau modèle si nous voulons que les petites localités puissent, au même titre que les plus grandes, participer efficacement au développement socio-économique de leur milieu et, en conséquence, de la province.

Notes

- 1 Majella Simard est étudiant au doctorat en développement régional à l'Université du Québec à Rimouski.
- 2 Par petites localités, nous voulons faire référence à celles dont la population est inférieure à 500 habitants.
- 3 Outre la conjoncture, plusieurs facteurs conditionnent ou même orientent les changements du système socio-économique et de la trame de peuplement des petites localités. Il s'agit de la nature des ressources, la localisation, l'accessibilité, l'organisation sociale, le dynamisme interne, l'esprit d'initiative et d'innovation, la formation et la spécialisation de la main-d'oeuvre, etc.
- 4 Ces nouvelles formes de développement, que le sociologue français Hugues Lamarche qualifie de néo-ruraliste, remettent en cause le modèle productiviste et le système de représentation qui l'accompagne. Elles condamnent le grand, le gigantesque et le moderne au bénéfice du petit, du local et du traditionnel. En outre, de nouvelles valeurs d'usage (résidentielles, récréatives, environnementales) des espaces faiblement peuplés se renforcent.
- 5 Cette association vise à promouvoir le développement de différentes plantes et arbustes que l'on retrouve au sein de la forêt bas-laurentienne pour des fins culinaires, médicinales ou décoratives actuellement importés de la Corée et de la Chine. Selon Marcel Boucher, promoteur de ce projet, une centaine de produits pourraient éventuellement être mis sur le marché dont la relish de quenouille, la gelée de mélèze et de cèdre, le thé des bois et le ginseng.
- 6 Dumont, René (1966), « Le développement agricole de l'Est-du-Québec. Quelques éléments de réflexion pour un problème difficile », dans *Agriculture*, n° 23, juin, p. 2-10.
- 7 Cité par Jérôme Martineau (1998), « Jacques Proulx prêche la solidarité rurale », dans *Notre-Dame-du-Cap*, vol. 107, octobre, p. 11.

Le savoir commandité en régions : l'université et le développement régional

**Carole Tardif - Doctorat en études urbaines
et
Juan-Luis Klein - Département de Géographie**

Université du Québec à Montréal

Il existe peu d'études sur la place des universités dans le développement local et régional au Québec. Les rares travaux ayant abordé ce problème le font sous l'angle des impacts économiques et concernent des institutions universitaires localisées dans les régions centrales, soit Montréal, Sherbrooke et Québec (Fréchette *et al.*, 1992 ; Handa *et al.*, 1993 ; Martin, 1990 ; Polèse et Léger, 1979). Sur les universités en région périphérique, on connaît peu de choses. Pourtant, dans ces régions, leur présence est cruciale, aussi bien à cause de leur statut d'établissement d'enseignement supérieur que par le biais de leur contribution au développement socio-économique et culturel (Weller, 1994). En tant que constituantes du réseau de l'Université du Québec, ces universités ont été créées en 1969, dans le sillon de la Révolution tranquille et dans la foulée des mesures prises par le gouvernement du Québec pour assurer le développement régional. Dès lors, les institutions régionales ont reçu un double mandat : 1) démocratiser l'accès à la formation universitaire, la rendant accessible à des populations qui, jusqu'alors, devaient émigrer vers les grands centres pour poursuivre des études supérieures et 2) participer aux projets de développement locaux et régionaux grâce à leur programmation de recherche et d'enseignement. L'institutionnalisation des universités régionales ne

fut pas la seule mesure de développement régional prise au cours des années 60, loin s'en faut. On a aussi créé les régions administratives, l'Office de planification et de développement du Québec, les régies et conseils d'administration régionale dans tous les domaines, etc. (Hamel et Klein, 1996). Mais, de toutes ces mesures, l'implantation des universités régionales est la seule dont on célèbre le succès de façon unanime, surtout à l'égard du volet de l'accessibilité et de la démocratisation de l'éducation supérieure. Mais qu'en est-il au sujet des effets de ces institutions sur l'élaboration d'une stratégie de développement à long terme ?

Rappelons que les problèmes de développement auxquels se confrontent les régions périphériques concernent essentiellement une structure économique fondée sur l'exploitation des ressources naturelles, structure qui apparaît aujourd'hui insuffisante pour assurer la croissance des économies régionales dans le contexte d'une économie fondée sur les connaissances. Les universités régionales ont-elles réussi à apporter un nouveau souffle aux structures économiques désuètes de leur région ? Ont-elles contribué à les émanciper du carcan que signifie la spécialisation dans les premières phases de la transformation des ressources naturelles ? Ont-elles contribué à la promotion de nouveaux acteurs économiques ?

Voilà autant de questions auxquelles nous tenterons de donner une réponse qui ne se veut pas définitive, mais qui cherche plutôt à poser les termes d'un débat.

Nous avons approché le problème en étudiant les orientations que le rapport, chaque fois plus étroit entre les universités et les acteurs socio-économiques, apporte au savoir produit dans ces institutions. Nous avons voulu cerner l'impact universitaire à travers ce qui nous paraît être son effet le plus important, c'est-à-dire la production du savoir. Notre analyse ne tient donc pas compte de la participation de l'université, en tant qu'organisation, à des projets stratégiques ou culturels tels, par exemple, ceux de la SOCCRENT (Farram, 1986) ou de la « Fabuleuse Histoire d'un Royaume » au Saguenay (Perron, 1993). Ne concernant pas la recherche, cet aspect de la contribution universitaire, bien que crucial dans le partenariat université-milieu (Klein, 1992), ne nous renseigne pas sur le savoir produit par l'institution. Nous ne tenons pas compte non plus des autres types de recherche, soit celles financées par les organismes subventionnaires (CRSH ou FCAR), et celles menées sans appui financier extérieur qui, bien qu'importantes, dépendent moins des relations avec le milieu que des initiatives et intérêts scientifiques individuels des chercheurs. Nous nous intéressons au savoir, mais, essentiellement, nous évaluons ce que nous appelons le « savoir commandité ». Selon nous, ce dernier traduit, d'une part, les options institutionnelles qui se construisent avec le temps à l'égard de l'insertion sociale de l'université et, d'autre part, les véritables orientations stratégiques auxquelles elle contribue.

Nous avons réalisé cette étude à partir des cas de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), les plus complètes et les plus anciennes des universités œuvrant en région périphérique. Nous procéderons en deux temps. D'abord, nous analyserons la structure d'encadrement de la recherche

en examinant les unités de recherche accréditées dans chacune des institutions et en observant en particulier les facteurs qui guident leur évolution. Dans un deuxième temps, nous analyserons les commandites de recherche reçues par les deux institutions sous l'angle des commanditaires et des objectifs poursuivis par les commandites. Ceci nous permettra d'évaluer l'impact des universités en tant que facteurs de production d'un savoir émancipateur des régions périphériques.

Nous nous intéressons au savoir, mais, essentiellement, nous évaluons ce que nous appelons le « savoir commandité ». Selon nous, ce dernier traduit, d'une part, les options institutionnelles qui se construisent avec le temps à l'égard de l'insertion sociale de l'université et, d'autre part, les véritables orientations stratégiques auxquelles elle contribue.

L'encadrement de la recherche : des structures spécialisées au gré du financement externe

La création des universités régionales, faut-il le rappeler, fait partie d'un large mouvement de déconcentration des services gouvernementaux. Leurs mandats comprennent, en plus de l'enseignement et de la recherche — ce qui est normal pour l'institution universitaire — le soutien au développement des collectivités. Toutefois, les différences très marquées entre les régions d'implantation, le Saguenay—Lac-Saint-Jean pour l'UQAC et l'Est du Québec pour l'UQAR, incitent ces universités à actualiser leur mandat de façon assez distincte. Concernant aussi bien les fonctions économiques que le type d'acteurs en présence, ces différences amènent nos deux insti-

tutions à adopter des axes de développement, des pôles d'excellence et, surtout, des structures d'encadrement de la recherche universitaire spécifiques. Par structure d'encadrement, nous entendons les unités, c'est-à-dire les groupes et les centres de recherche reconnus et soutenus par les universités. Mettant en œuvre des programmes de recherche sur un ou plusieurs aspects d'une problématique, ces unités révèlent les choix, priorités et axes de recherche dominant dans chaque institution.

En ce qui concerne l'UQAR, cette université couvre un territoire habité par une population dispersée, dont les fonctions économiques principales sont liées à la pêche, la forêt et les mines, et où dominant les petites et moyennes entreprises (PME). Il n'est donc pas étonnant que ses chercheurs privilégient des thèmes touchant l'océanographie, la biologie et les ressources maritimes, auxquels il faut ajouter le développement régional et l'éthique, comme en témoignent les thématiques des unités de recherche reconnues par cette institution (tableau 1).

En 1995, il y avait donc à l'UQAR onze structures de recherche (huit groupes et trois centres dont deux interuniversitaires). Certains groupes se sont modifiés en fonction de l'évolution des thématiques qu'ils abordent et de l'intérêt des chercheurs qui les composent. Par exemple, le GRIDEQ (Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est du Québec), qui existe depuis 25 ans, s'est tout d'abord intéressé aux problématiques de l'animation sociale, des communications dans l'Est du Québec, de l'agriculture et de la relocalisation de personnes provoquée par la fermeture de certaines paroisses rurales. Nous retrouvons ici des préoccupations entourant le contexte socio-économique lié aux suites de l'expérience du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ), dont le rapport a été déposé en 1967 (Dionne, 1985). Avec les années, les préoccupations de recherche du groupe ont changé, même s'il a conservé ses objectifs principaux. Il se penche maintenant sur des questions touchant l'identité, la culture, les structures productives et sociales des régions (changement technologique, mise en valeur des ressources

Tableau 1 - Unités de recherche reconnues à l'UQAR

Unité	Création	Durée	Type	Thématique
GRIDEQ	1974-	25 ans	groupe	développement régional
ÉTHOS	1981-	18 ans	groupe	éthique
GREC	1989-	10 ans	groupe	environnement côtier
GRAM	1991-	8 ans	groupe	agro-alimentaire marin
Centre sur le transport routier	1983-	16 ans	groupe	transport
COR	1990-	9 ans	centre inter-universitaire	océanographie
CFORT	1989-	10 ans	centre	transport intermodal
GERMA	1980-1989	9 ans	groupe	ressources maritimes
GRST	1986-1991	5 ans	groupe	soutien technique industriel
Technomar-Canada	1991-1996	5 ans	centre interuniversitaire	pêches et aquiculture
CIRAST	1978-1989	11 ans	groupe	travail en mer

naturelles, etc.), les mouvements sociaux, et les politiques publiques de développement local et régional (Bruneau *et al.*, 1993).

Dans d'autres cas, cependant, surtout ceux ayant trait à la recherche appliquée et faisant largement appel à des partenaires financiers, l'évolution des structures et des préoccupations est commandée par d'autres facteurs. Citons, à titre d'exemple, le cas du Centre océanique de Rimouski (COR). Dès l'implantation de l'UQAR, une première équipe de recherche s'est formée autour de la problématique des ressources marines, ce qui a donné naissance à la section océanographique (SOUQAR). La venue ainsi que la proximité d'autres institutions scientifiques, comme l'INRS-Océanographie et le Centre de recherche fédéral Maurice-Lamontagne, ont favorisé les interactions entre les différents chercheurs de ces institutions et élargi la masse critique dans ce domaine, conduisant à la création du COR en 1990. Récemment, l'annonce de la mise sur pied d'un technopole sur les biotechnologies marines dans l'Est du Québec, avec l'appui du gouvernement fédéral, traduit l'intérêt progressif pour les ressources maritimes dans la région (Réseau, 1999).

Mais, il n'y a pas que la croissance de la recherche qui dépend des partenariats. La disparition de certains groupes s'explique aussi par l'évolution des sources de financement. Les expériences du Groupe régional de soutien technique (GRST) et de Technomar-Canada en sont de bons exemples. Dans un premier temps, le GRST, qui offrait une expertise technique pour la solution des problèmes industriels régionaux, a su pallier aux difficultés liées aux grandes distances et à l'éloignement en utilisant la mobilité des chercheurs. En 1991, le groupe est remplacé par Technomar-Canada. Il s'agit ici d'une structure interuniversitaire pancanadienne, subventionnée principalement par le gouvernement fédéral. Le siège social était situé à Rimouski et quatre autres universités partageaient leur expertise spécifique

au sein de ce réseau : le Marine Institute de Terre-Neuve, le Technical University d'Halifax, le centre universitaire de Shippagan du Nouveau-Brunswick et l'Université Simon Fraser de la Colombie-Britannique. L'industrie canadienne de la pêche s'est aussi impliquée dans ce programme de recherche, dont l'objectif principal était le redressement des pêches et de l'aquiculture au Canada. Mais l'appui du gouvernement fédéral au projet a cessé en 1996, ce qui a entraîné la fin du projet et de l'unité de recherche.

Mais, il n'y a pas que la croissance de la recherche qui dépend des partenariats. La disparition de certains groupes s'explique aussi par l'évolution des sources de financement.

Examinons maintenant le cas de l'UQAC. Cette université couvre une région caractérisée par des activités liées à l'exploitation des ressources (forêts, mines et ressource hydraulique) et par la présence de la grande entreprise (Alcan, Abitibi-Price, Donahue, entre autres). C'est donc autour de ces problématiques et avec l'appui des grandes entreprises que se structure la recherche à l'UQAC (tableau 2).

Dans le cas de l'UQAC, c'est la constitution de cinq unités qui est remarquable, soit un groupe, deux chaires, un consortium de recherche et un centre de transfert et de liaison, largement avec l'appui de l'entreprise privée. Le lien étroit entre la compagnie Alcan et l'UQAC constitue la meilleure illustration de l'appui de l'entreprise à la recherche réalisée dans cette institution. Ce lien s'est développé dès l'implantation de l'université. Le GRIPS réalise les premières collaborations Alcan-UQAC en ce qui concerne la recherche. Par la suite, à la faveur des politiques de développement technologique, comme le programme con-

Tableau 2 - Unités de recherche reconnues à l'UQAC

Groupe	Création	Durée	Type	Thématique
GRIR	1980-	19 ans	groupe	développement régional
GRIPS	1978-	21 ans	groupe	ingénierie des systèmes et procédés
GRIEA	1974-	25 ans	groupe	environnement atmosphérique
CERM	1986-	13 ans	centre	ressource minérales
GRPA	1989-1996	7 ans	groupe	productivité aquatique
GRPV	1984-	15 ans	groupe	productivité végétale
GRIP/M	1990-	9 ans	groupe	interactivité personne/machine
CONSORTIUM FORÊT BORÉALE	1992-	7 ans	consortium de recherche	forêt boréale
IREP	1972-	27 ans	centre de recherche	populations et sociétés régionales
CENTRE AMÉRINDIEN	1991-	8 ans	centre de recherche	communauté amérindienne
CQRDA	1993-	6 ans	centre de transfert et de liaison	aluminium
CREII	1991-	8 ans	chaire de recherche	interethnité et interculturalité
CHIPS	1990-	9 ans	chaire industrielle	ingénierie des systèmes et procédés
CHAIRE-ALCAN	1993-	6 ans	chaire industrielle	transfert de chaleur

joint université-entreprise du CRSNG, ce partenariat s'intensifie et donne naissance à deux chaires industrielles (CHIPS et chaire-Alcan). L'expertise sur la transformation de l'aluminium développée par l'UQAC est aussi sollicitée par d'autres compagnies (Noranda, SECAL, ABI, Reynolds, etc.) et d'autres centres de recherche œuvrant dans le même secteur d'activité. Finalement, en 1993, l'UQAC participe à la créa-

tion d'un centre de transfert et de liaison pour l'ensemble de l'industrie québécoise de l'aluminium (CQRDA).

Mais l'Alcan n'est pas la seule grande entreprise impliquée dans la recherche universitaire à l'UQAC. Les entreprises du secteur forestier ont contribué à l'implantation du Consortium de recherche sur la forêt boréale commerciale. Un groupe d'abord universitaire, le Groupe de recherche en productivité végétale (GRPV), établit des interrelations avec le milieu industriel (Abitibi-Price, Donahue, Syndicat des producteurs de bois du Saguenay—Lac-Saint-Jean). Lorsque les ressources du groupe deviennent insuffisantes pour répondre aux nombreuses demandes qui lui sont soumises et que les politiques de développement favorisent la mise en œuvre de partenariats entre les gouvernements,

Dans le cas de l'UQAC, c'est la constitution de cinq unités qui est remarquable, soit un groupe, deux chaires, un consortium de recherche et un centre de transfert et de liaison, largement avec l'appui de l'entreprise privée.

l'industrie et les milieux universitaires, l'UQAC jouera, comme dans le cas du CQRDA, un rôle central dans la création de ce consortium de recherche.

Les commandites de recherche : un savoir qui consacre les choix traditionnels

L'analyse des commandites dans les deux universités démontre que l'activité de recherche, favorisée par les relations partenariales avec le milieu, s'attache essentiellement aux secteurs primaires dans lesquels ces régions se sont traditionnellement spécialisées. Les commandites ne constituent qu'une des formes réalisant les collaborations entre les universités et les acteurs socio-économiques. Elles visent surtout à résoudre des problèmes ponctuels et à court terme (ADRIQ-ACFAS, 1996), mais prises globalement et agrégées, elles soulignent l'importance qui leur est accordée par les acteurs socio-économiques, ainsi que l'orientation qu'elles impriment au développement local et régional (Thivierge, 1994).

L'analyse des commandites dans les deux universités démontre que l'activité de recherche, favorisée par les relations partenariales avec le milieu, s'attache essentiellement aux secteurs primaires dans lesquels ces régions se sont traditionnellement spécialisées.

Entre 1989 et 1994, les deux institutions ont reçu sensiblement le même nombre de commandites : 220 à l'UQAR et 243 à l'UQAC. Toutefois, la nature des commandites et des commanditaires est très différente. Au niveau des investissements en recherche, les contrats accordés à l'UQAC sont généralement plus importants : la valeur moyenne

des commandites attribuées à l'UQAC est supérieure d'environ 7000 \$ à celles confiées à l'UQAR. Cette différence a pour conséquence un montant total beaucoup plus grand à l'UQAC. En effet, durant cette période, l'UQAC attire plus de 7 millions de dollars en commandites, tandis que l'UQAR ne reçoit que près de 4,5 millions de dollars (tableau 3).

Tableau 3 - Commandites de recherche à l'UQAR et à l'UQAC entre 1989 et 1994 selon le type de commanditaire

Commandite	UQAR (%)	UQAC (%)
Ministère	71 (32,3 %)	78 (32,1 %)
Parapublic	15 (6,8 %)	14 (5,7 %)
Institution de recherche	47 (21,3 %)	14 (5,7 %)
Association	16 (7,3 %)	14 (5,7 %)
PME	64 (29,1 %)	33 (13,5 %)
Grande entreprise	7 (3,2 %)	90 (37,2 %)
Total	220 (100 %)	243 (100 %)
Valeur financière moyenne/commandite (\$)	19 136	26 483
Valeur financière totale (\$)	4 465 891	7 311 362

Il est important d'analyser le type de commanditaire. Nous avons distingué six catégories : ministères, institutions parapubliques, institutions de recherche publiques ou parapubliques, associations, petite et moyenne entreprise, grande entreprise. On voit que l'UQAC se lie surtout avec la grande entreprise, dont les commandites comptent pour près de 40 % du total reçu par cette institution, alors que c'est avec les PME que l'UQAR s'associe davantage. Pour cette dernière, les PME sont la première source non ministérielle de financement de la recherche commanditée, alors que la grande entreprise vient en dernière position. Cette catégorie des PME est très importante pour l'UQAR, tandis qu'elle est négligeable pour

l'UQAC. Les autres types de commanditaires tels les institutions gouvernementales, parapubliques ou provenant du milieu associatif, comptent à peu près pour la même proportion dans les deux cas. Certes, il y a des différences marquées entre les deux institutions, mais il est clair que dans les deux cas, la fréquence des liens est déterminée par la structure économique régionale, que la recherche commanditée prolonge et, peut-on faire l'hypothèse, reproduit.

Il est aussi intéressant de voir d'où proviennent les commanditaires de recherche (tableau 4). Un premier constat concerne la forte contribution des commanditaires qui sont situés à l'extérieur de la région d'implantation des institutions étudiées. Dans les deux cas, les gouvernements fédéral et provincial sont responsables d'une grande partie de ce type de commandites. Mais, pour ce qui est de l'UQAC, près du tiers des commanditaires extérieurs appartiennent au milieu de la grande entreprise. Quant à l'UQAR, ces commanditaires sont issus d'institutions de recherche extérieures à la région (Centre québécois de valorisation de la biomasse, par exemple) et des PME. Ainsi, les

commandites extra-régionales, qui pourtant ne peuvent pas être attribuées à l'influence des acteurs régionaux, ou encore, à la structure fonctionnelle de la région, vont dans le même sens que les commandites régionales, ce qui témoigne de la spécialisation de ces universités en termes d'expertise de recherche. Par ailleurs, la répartition spatiale des commanditaires montre que les liens de recherche sont plus concentrés localement à l'UQAC comparativement à l'UQAR, ce qui est le corollaire la distribution géographique des populations régionales.

Examinons maintenant les objectifs poursuivis par la recherche commanditée (tableau 5). L'objectif le plus fréquent, dans les deux cas, vise la modernisation des activités productives et des services. En deuxième lieu, nous retrouvons des commandites ayant pour but l'exploitation et la gestion des ressources naturelles. L'importance accordée à ces deux types de demande peut être remarquée autant à l'UQAR qu'à l'UQAC, sauf qu'elle est encore plus grande pour cette dernière institution, où près de 75 % de la recherche commanditée s'attache à ces deux objectifs. Le spec-

Tableau 4 - Provenance des commanditaires selon leur origine locale, régionale ou extra-régionale. 1989-1994

Type de commanditaire	Origine					
	UQAR			UQAC		
	Locale	Régionale	Extra-régionale	Locale	Régionale	Extra-régionale
Ministère	0	1	70	1	1	76
Parapublic	7	8	0	7	3	4
Institution de recherche	16	2	29	0	0	14
Association	1	6	9	0	5	9
PME	9	36	19	4	7	22
Grande entreprise	0	0	7	29	2	59
Total	33	53	134	41	18	184

Tableau 5 - Objectifs des commandites de recherche accordées à l'UQAR et à l'UQAC, 1989 et 1994

Objectif	UQAR		UQAC	
	nombre	% total	nombre	% total
Modernisation	59	26,8	92	37,9
Ressources naturelles	57	25,9	91	37,4
Diversification	39	17,7	28	11,5
Ressources humaines	25	11,4	15	6,2
Socioculturel	23	10,5	14	5,8
Diffusion de l'information	17	7,7	3	1,2
Total	220	100	243	100

tre de la recherche commanditée demeure plus étendu à l'UQAR, même si plus de 50 % des contrats relèvent aussi de la modernisation et des ressources naturelles. D'un autre côté, il est surprenant que les demandes visant la gestion ou la formation des ressources humaines n'occupent pas une part plus importante des commandites pour les deux institutions, mais surtout à l'UQAC où le pourcentage de celles-ci n'atteint pas les 10 %.

D'un autre côté, il est surprenant que les demandes visant la gestion ou la formation des ressources humaines n'occupent pas une part plus importante des commandites pour les deux institutions, mais surtout à l'UQAC où le pourcentage de celles-ci n'atteint pas les 10 %.

Conclusion

Une conclusion s'impose donc. La recherche commanditée, que réalisent les deux universités

étudiées, imprime des orientations au savoir et aux expertises qu'elles produisent et transfèrent au milieu. Ce savoir a des effets sur les mandats attribués aux institutions régionales, aussi bien au niveau de la formation qu'au niveau du rôle de celles-ci en tant que moteur du développement. Les universités ont adapté leurs activités aux problématiques reliées à la spécialisation économique de leur région, avec l'appui d'ailleurs des politiques gouvernementales qui privilégient et encouragent les partenariats avec les acteurs économiques et avec les entreprises.

Ces partenariats ont certainement un côté positif non négligeable. Ils permettent d'améliorer l'encadrement de l'enseignement universitaire, le développement d'axes d'excellence soutenus par des laboratoires et des équipements appropriés, ainsi que la production d'innovations technologiques. De plus, ces collaborations permettent de mieux arrimer la formation supérieure avec le marché du travail. Par contre, ils ont aussi un côté négatif. Les structures et axes de recherche, qu'ils contribuent à mettre en œuvre, favorisent la production d'un savoir qui reproduit la structure économique des régions, structure que l'on sait désuète. Ils modernisent cette structure, mais ne la changent pas, ce qui dévie les universités de leur fonction émancipatrice.

Les structures et axes de recherche, qu'ils contribuent à mettre en œuvre, favorisent la production d'un savoir qui reproduit la structure économique des régions, structure que l'on sait désuète.

À la principale question posée, à savoir si les universités régionales ont contribué à libérer leur région du carcan que constitue leur spécialisation dans les secteurs primaires, carcan qui leur a valu le statut de « régions-ressources », il faut répondre négativement, du moins si on s'en tient à l'effet du savoir commandité. Parce que ce sont les acteurs les plus présents et les plus puissants qui financent les commandites, les partenaires de la recherche universitaire reproduisent les biais de la structure économique régionale et ne comblent pas les vides. Les commandites sont utiles certes, mais elles ne favorisent pas le rôle émancipateur des universités. Il faudrait ainsi tenir compte de ces éléments, surtout dans le débat qui s'entame au Québec sur l'ensemble de la question universitaire et lorsqu'on entend l'appel des apôtres de la rentabilité et du rapprochement entre l'institution universitaire et le secteur privé.

Bibliographie

- ADRIQ-ACFAS (1996), *Partenariat université-entreprise en R+D : facteurs de succès pour un partenariat efficace et durable*, texte présenté au colloque conjoint de l'Association des directeurs de recherche industrielle du Québec et de l'Association canadienne française pour l'avancement des sciences, 4 juin, Montréal.
- BRUNEAU, P. ET AL. (1993), *Développement régional. Problématique et programmation de recherche du GRIDEQ*, Rimouski, GRIDEQ.
- DIONNE, H. (1985), *Animation sociale, participation populaire et développement régional : l'expérience du BAEQ*, Québec, thèse de doctorat en sociologie soutenue à l'Université Laval.
- FARRAM, M. (1986), *Vers la reconversion industrielle d'une région ressource : contexte théorique et empirique de la création et de l'évolution de SOCCRENT au Saguenay—Lac-Saint-Jean, Chicoutimi*, mémoire de maîtrise en Études régionales présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- FRÉCHETTE, P. ET AL. (1992), « Évaluation des retombées économiques régionales de l'Université Laval à l'aide d'un modèle calculable d'équilibre général », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 15, n° 1, p. 81-100.
- HAMEL, P. ET J.-L. KLEIN (1996), « Le développement régional au Québec : enjeux de pouvoir et discours politique, dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 293-311.
- HANDA ET AL. (1993), *The Economic Impacts of McGill University on Quebec : Inflows of Funds and their Effects*, Montréal, Université McGill, 23 p.
- KLEIN, J.-L. (1992), « Le partenariat : vers une planification flexible du développement local », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 15, n° 3, p. 491-505.
- MARTIN, F. (1990), *Les retombées économiques des activités de recherche de l'Université de Montréal et de ses écoles affiliées*, Montréal, Université de Montréal, 23 p.
- PERRON, R. (1993), *L'esprit du fjord : les répercussions de la Fabuleuse Histoire d'un royaume vues du point de vue du développement local*, Chicoutimi, mémoire de maîtrise en Études régionales présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi.
- POLÈSE, M. ET LÉGER (1979), *L'impact des universités sur le développement économique régional : étude exploratoire et bibliographie annotée*, Gouvernement du Québec, Conseil des universités, collection Dossiers, Ottawa, 113 p.
- RÉSEAU (1999), « Technopole maritime, Régional-éclair », *Réseau*, février, vol. 30 n° 5, p. 6.
- TARDIF, C. (1997), *Universités et développement : une étude comparative entre l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Université du Québec à Rimouski*, Montréal, mémoire de maîtrise en géographie présenté à l'Université du Québec à Montréal.
- THIVIERGE, N. (dir.) (1994), *Savoir et développement : pour une histoire de l'UQAR*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 579 p.
- WELLER, G.-R. (1994), « Regionalism, Regionalization and Regional Development in a University Context : the Case of the University of North British Columbia », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 12, n° 2, p. 153-168.

www.entrepreneurship.qc.ca

NOUVEAUTÉ

Participez au forum INTERvenants !

Ce forum est destiné à tout intervenant du Québec qui travaille à la création d'entreprises dans son milieu, que ce soit à titre d'agent de développement économique, de conseiller en création d'entreprises, de consultant oeuvrant auprès des entrepreneurs ou autres.

De nombreux sujets peuvent être abordés, notamment le financement d'entreprises, le soutien à l'entrepreneur, la vente et le service à la clientèle. Mais surtout, ce forum vous donne l'occasion de créer des partenariats fructueux et d'échanger des expériences.



FONDATION DE
l'entrepreneurship

Nouvelles de la fondation de l'entrepreneurship

Le réseautage d'entreprises et le second miracle économique en Italie !

**Germain Desbiens
Président-directeur général
Fondation de l'entrepreneurship**

Le 16e colloque annuel de la Fondation de l'entrepreneurship a littéralement comblé les attentes de ses quelque 550 participants. Conférenciers prestigieux, exemples de réseaux gagnants, activités de réseautage, tout avait été mis en place pour que le rendez-vous du grand réseau de l'entrepreneurship québécois soit un lieu d'échanges et de perfectionnement !

Venu spécialement d'Italie pour présenter la conférence de clôture, M. Andrea Silipo a expliqué comment, après le miracle économique des années 1950, l'Italie vit aujourd'hui son second miracle, un phénomène qui résulte essentiellement de l'initiative et du dynamisme de milliers de PME. La recette ? Permettre aux entreprises d'acquérir, grâce aux réseaux, les capacités d'innovation, de pénétration commerciale et de rentabilité des grandes entreprises tout en maintenant leur flexibilité et leur force d'attaque. Dans les pages qui suivent, nous vous présentons le texte intégral de sa allocution.

Le réseautage d'entreprises et le second miracle économique en Italie

**Andrea Silipo
Président-directeur général
Europrogetti & Finanza S.p.A.**

Au cours des dix dernières années, l'Italie a vécu une vicissitude de transformation politique et

économique complexe qui a créé de nombreuses difficultés au développement de nouvelles activités d'entreprise.

Toutefois, dans ces situations, l'Italie est devenue le cinquième pays industriel et le PIL est augmenté de 2,4 % par an. Cette contradiction provoque un énorme intérêt dans le monde entier et on se demande si le miracle italien qui a intéressé les petites et moyennes entreprises peut être un exemple pour beaucoup de pays qui s'acheminent vers un nouveau développement.

Par premier miracle économique italien, on entend le premier processus d'industrialisation qui a concerné l'Italie à partir de l'après-guerre jusqu'à 1970, qui a été fondé surtout sur la naissance et sur le renforcement de la grande entreprise privée et de l'État : FIAT, MONTEDISON, PIRELLI, IRI, ENI, etc.

Dans les années 70, on assiste à la crise de la conception fordiste, modèle de production de masse fondé sur un système de grands pôles, limités en nombre, de production industrielle de base (sidérurgie, énergie, chimique) et de produits de masse. Ces grands et moyens grands ensembles entrent en crise et c'est leur dissolution qui provoque le phénomène de la petite entreprise : les ouvriers spécialisés, les chefs de département, les cadres de ces entreprises perdent leur place et se transforment en petits entrepreneurs, en utilisant comme capital de départ les aides que l'État leur offre et en utilisant leur savoir-faire.

Ce dont je suis en train de parler concerne les méthodes de production des réseaux d'entreprises, nés d'abord dans l'Italie centrale et auxquels le Président Bill Clinton faisait aussi allusion, pendant la conférence sur la lutte contre le chômage à Détroit en mars 1994, comme à des modèles à imiter.

On passe de la production de masse à la production diffuse (de type flexible), où les petites et moyennes entreprises remplacent la grande entreprise à travers la spécialisation des structures, la concentration en secteurs productifs déterminés, l'évolution continue, la capacité de répondre aux impulsions du marché et la concentration territoriale caractérisée par de denses réseaux d'interdépendance économique : c'est la naissance des aires-système.

Pourtant, les politiques de développement industriel, à partir de la deuxième période de l'après-guerre jusqu'à nos jours, ont produit deux formules innovatrices : dans la première période, les entreprises à participation publique, qui ont exercé un rôle positif dans l'industrialisation de base d'un territoire qui était auparavant essentiellement agricole, et le réseautage d'entreprises, qui représente le cœur du second miracle économique italien.

Si l'on se réfère aux 20 dernières années de développement, en partant de la crise de l'énergie à aujourd'hui, nous devons nous arrêter sur la deuxième expérience ; c'est cette dernière qui est en train de permettre à l'économie italienne (encore une fois) de sortir en termes positifs de la crise des premières années de 90, crise très difficile car caractérisée par des éléments de changement des mécanismes qui sont à la base des systèmes économiques.

Nous assistons à la naissance d'un système ramifié de petites et moyennes entreprises qui arrive à rejoindre, grâce à un inexorable dynamisme, des rythmes de développement élevés en produisant des améliorations sur le niveau des revenus de la famille, sur l'emploi et sur les conditions de travail ; de plus, ce système est capable de résister aux périodes de stagnation ou de récession en gagnant une forte capacité d'agression envers les marchés étrangers.

Ce dont je suis en train de parler concerne les méthodes de production des réseaux d'entreprises, nés d'abord dans l'Italie centrale et auxquels le Président Bill Clinton faisait aussi allusion, pendant la conférence sur la lutte contre le chômage à Détroit en mars 1994, comme à des modèles à imiter.

Comment peut-on définir les réseaux d'entreprises ?

Ce sont des agglomérations de dizaines et de centaines d'entreprises, essentiellement de petites et de moyenne dimensions, opérant dans le même secteur et concentrées dans une zone territoriale-

ment délimitée, où le rapprochement géographique entre les différentes unités productives donne naissance à des *spillovers* positifs.

Les réseaux d'entreprises sont formés d'au moins quatre éléments :

1. la présence de nombreuses petites et moyennes entreprises liées les unes aux autres par des rapports de longue période, non seulement contractuels ;
2. la spécialisation concernant la technologie commerciale ;
3. la désintégration du processus productif, où chaque phase productive est propriété d'une entreprise différente ;
4. les mécanismes de régulation du système local d'après les valeurs locales, les réseaux familiaux, les rapports de réciprocité, le tissu de confiance et la solidarité présente dans la communauté locale.

Les éléments cruciaux d'un modèle de réseautage sont au moins au nombre de trois :

1. la capacité de l'entreprise leader à établir des standards de produits et d'en coordonner le processus productif, fait de phases différentes, réparties entre différentes entreprises ; il s'agit de recueillir les ordres des marchés nationaux et internationaux et de s'occuper de la distribution ;
2. le rapport entre l'entreprise leader et les petites entreprises est étroit mais caractérisé par une compétition continue des petites entreprises pour la subfourniture ;
3. la présence d'une communauté locale et d'une administration publique attentive aux exigences de l'industrie et de la collectivité.

D'un point de vue théorique, le fondement de l'existence du réseautage se base sur une basse incidence des coûts de transaction sur le prix final des produits. Cela se vérifie quand le produit final peut être décomposé en biens et services intermédiaires, du point de vue technique et contractuel identifiables, et quand la division du travail entre les entreprises se révèle plus efficace de celle qui se vérifie à l'intérieur d'une seule entreprise.

D'habitude, les nombreuses phases de la production, ainsi que les services, se rattachent dans le réseau (on a par exemple le réseau textile de Prato en Toscana, les carreaux de Sassuolo en Emilia Romagna et des bijoux de Vicenza en Veneto).

La distribution commerciale des réseaux d'entreprises démontre un sous-système assez lié au système manufacturier italien, qui s'exprime en :

- A) biens pour les consommateurs (confections, chaussures, articles en cuir, bijoux, etc.) ;
- B) biens pour la maison (carreaux, chaises, meubles, robinetteries, sanitaires, etc.) ;
- C) biens pour la production des produits mêmes (machines textiles, pour la lavorazione du bois, du cuir, etc.).

Les plus importants réseaux d'entreprises identifiés sur le territoire italien sont au nombre de 61, situés dans l'Italie du centre et du nord : 2 en Piemonte ; 11 en Lombardia ; 14 en Veneto ; 1 en Friuli ; 9 en Emilia R. ; 8 en Toscana ; 15 en Marche ; 1 en Abruzzo ; 2 en Molise ; 3 en Campania ; 3 en Puglia.

Le poids de la distribution des réseaux d'entreprises, classifiés comme tels, sur l'entière production industrielle italienne est d'environ 34 %.

En outre, le pourcentage des exportations est supérieur à 15 % par rapport à la moyenne nationale.

Le réseau garantit plus que tout autre forme organisée de production une augmentation de productivité égale et une flexibilité supérieure ; il est donc gagnant, car il se base sur un système de relations qui réunit coopération et concurrence. Cela trouve une justification dans le fait que les entreprises concurrentes peuvent trouver un avantage relatif dans l'échange d'informations ou en réassumant le rôle de fournisseur et/ou de « system company », pour la production et l'assemblage de biens systématiques complexes.

Le réseau garantit plus que tout autre forme organisée de production une augmentation de productivité égale et une flexibilité supérieure ; il est donc gagnant, car il se base sur un système de relations qui réunit coopération et concurrence.

En particulier, l'action coopérative dans l'échange d'informations entre entreprises dans les réseaux industriels sur les marchés de l'exportation peut causer beaucoup de bénéfices en termes de réduction des coûts des services réels.

Pour cette raison, elle doit être interprétée comme élément qui permet aux entreprises de pénétrer de nouveaux marchés et donc d'accéder à des ressources autrement non exploitées.

Un cas emblématique de la force propulsive des réseaux est le passage de la phase de production des seuls biens finaux à celui de l'intégration avec la production de machines- outils.

Le réseau d'entreprises, en effet, est organisé par un système horizontal entre les entreprises qui le composent, mais souvent il présente des formes très intéressantes de développement productif vertical.

À partir de la production du produit final : chaussures, tissus, produits manufacturés en liège, etc., on passe à la production de machine pour la production de machines pour la fabrique des chaussures, des tissus, des objets pour la maison, etc.

Si des avantages en termes de productivité dérivent du fait que le réseau d'entreprises inclut souvent la construction de machines utilisées par la chaîne d'entreprises du réseau, nous examinons les avantages en termes de flexibilité du modèle, on voit comment le mécanisme est plus avantageux.

Avant tout, quand dans le réseau le processus d'intégration verticale arrive jusqu'à la production de machines-outils, il est évident que les entreprises qui se dédient à cette activité ne limitent pas leur production aux entreprises du réseau seulement, mais elles s'adressent à un marché plus large ; c'est à travers ce parcours évolutif que le secteur de production des machines-outils italiennes occupe aujourd'hui une position de leadership ayant atteint et dépassé l'Allemagne avec un taux d'exportation supérieur à 50 %.

Un cas emblématique de la force propulsive des réseaux est le passage de la phase de production des seuls biens finaux à celui de l'intégration avec la production de machines-outils.

Une autre caractéristique des réseaux est que leur succès est proportionnel à la proximité des marchés finaux d'absorption de la production. Pour cela, le réseautage a eu un succès particulier dans le nord-est de l'Italie, qui est une zone centrale placée dans une position barycentrique entre le plus grand marché de consommation national (le triangle Torino – Milano – Bologna) et les marchés de l'aire du mark allemand.

Cet argument nous amène à parler du rôle des politiques publiques : de l'État, des régions et des collectivités locales, pour ce qui concerne la promotion du modèle de développement économique basé sur les réseaux d'entreprises.

Après évaluation de l'ensemble des résultats et du succès obtenu par ces réseaux industriels, l'exigence d'une profonde innovation des instruments d'administration du territoire est née, car on s'est aperçu :

1. que la force de la structure économique italienne est désormais formée essentiellement par une myriade de petites et moyennes entreprises ;
2. qu'il est possible et nécessaire d'étendre l'aire d'installation du centre-nord au sud du pays : cela est possible, car désormais au sud existent aussi, grâce aux résultats obtenus d'après une longue période d'investissement publics, les conditions culturelles et sociales pour le développement des PME, nécessaires car les aires du nord sont saturées soit du point de vue de la concentration territoriale, soit de la disponibilité de main-d'œuvre.

D'ici l'exigence d'une politique économique et sociale capable de mobiliser des ressources à travers le développement d'accords entre entreprises, organisations et institutions locales, afin de promouvoir toutes les initiatives qui relient et rendent concises toutes les différentes aires territoriales plus faibles de notre pays, à travers un système d'aide, de relation et de collaboration.

L'UE est intervenue dans cette direction aussi. L'entrée de l'Italie dans l'UE, établie à travers l'Euro, a permis le développement de nouveaux réseaux de relations pour étendre le modèle italien du réseautage d'entreprises dans les régions européennes de récente industrialisation (Espagne, Grèce, Irlande, Portugal, etc.).

Europrogetti & Finanza a déjà entamé avec la Commission Européenne un premier projet pilote appelé FINESTRA (Financement Innovant pour de Nouvelles Entreprises et Services TerritoRialement Ancrés), qui a pour but d'étendre dans la communauté européenne entière les modèles plus avancés de coopération, autant entre PME qu'entre secteurs public/privé.

Finestra est appuyé sur un réseau de sept partenaires, soit la Province de Lecce (Pouilles, Italie), le Consorzio de Santiago de Compostela (Galice, Espagne), Futura, La Corse Technopolitaine, la Région Epire (Grèce), Ibex South East (Irlande), Vale do Ave (Portugal) et la région Umbria (Italie), réseau animé et coordonné par Europrogetti & Finanza, s'attache essentiellement à :

1. dégager des formules innovantes de coopération entre secteurs public et privé (PME) ;
2. faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises aux ressources financières ;
3. susciter le transfert d'expériences positives en la matière.

Les partenaires impliqués sont appelés « donneurs » et « receveurs ». Ils bénéficient d'un savoir-faire très spécialisé dans divers secteurs d'intérêt commun aux partenaires, dont la mise en commun permettra une amélioration qualitative des diverses interventions structurelles des autorités locales et régionales intéressées au projet. La coopération public/privé sur des aspects sectoriels spécifiques correspondant aux intérêts directs des partenaires « donneurs » et « receveurs » de savoir-faire est très importante.

Quatre expériences pilotes sont actuellement en préparation :

1. rénovation urbaine, expérience réussie déjà partiellement, réalisée à Santiago, transférée à

Lecce ainsi qu'à Futura (en l'occurrence, ville de Bastia) ;

2. services communs aux petites et moyennes entreprises, IBEC et Futura, transférées à Santiago ;
3. tourisme alternatif et agrotourisme, par le transfert de l'expérience de Vale do Ave sur le territoire de la région Epire et en Irlande (South East) ;
4. mobilité urbaine et extra-urbaine, transports alternatifs, grâce à l'expérience acquise par la région Umbria et plus particulièrement les villes de Perugia et Assisi, transférée à l'IBEC (plus spécialement la ville de Waterford).

Quatre expériences pilotes sont actuellement en préparation.

Il faut rappeler qu'au niveau de la communauté européenne, il y a aussi le projet ENVIRDIS (European network for virtual districts) qui a parmi ses objectifs de promouvoir l'innovation technologique en partant des besoins réels des petites entreprises.

L'initiative est partie de l'Italie. L'opération implique 16 organisations d'entreprises italiennes et étrangères qui peuvent compter sur une contribution de l'UE à fonds perdu de 600 millions de lires (l'arrivée d'autres fonds n'est pas exclue).

Ce projet a l'objectif d'extrapoler de la réalité des entreprises qui opèrent à l'intérieur des réseaux industriels italiens, un modèle typique italien composé de réseaux de rapports et de connaissances. Nous assistons à la naissance de la nouvelle « entreprise – le réseautage virtuel ».

Au cours des cinq dernières années en Italie s'est développée une politique fondée sur une nouvelle base de normes, dont les piliers sont les suivants :

- la loi 488/92. Avec cette loi, nous avons essayé de simplifier et de concentrer les formes de support public au développement industriel et d'homogénéiser les modalités et le processus selon les règles dictées par l'UE. Les entreprises participent une ou deux fois par an aux appels d'offres pour l'affectation de contributions à projets d'investissements. Les règles de l'enchère récompensent les entreprises où il y a :
 - la plus haute valeur de capital propre investi par rapport au capital global de l'investissement ;
 - le nombre maximum d'employés activés par le projet en rapport à l'investissement global.

Le Ministère pour l'évaluation des projets d'investissement se sert d'agents privés de nature bancaire comme Europrogetti & Finanza qui, non seulement sélectionnent les demandes dignes d'intérêt, mais gèrent directement les fonds d'aide en distribuant les contributions aux entreprises avec une rapidité et une efficacité de contrôle qui éliminent complètement les défauts de structures bureaucratiques publiques.

Les opportunités de cette loi sont désormais très connues aux entrepreneurs étrangers aussi : notre banque est en train de financer, par exemple, un important projet relatif à l'entreprise canadienne Consumers Glass S.r.l., société contrôlée par la Consumers Packing inc., appartenant au groupe G & C Investments inc. cotée à la Bourse de Toronto. La production concernera la fabrication de récipients en verre et s'élève à 26.000.000 U.s.d. La facilité demandée, 3.640.000 U.s.d., est particulièrement basse par rapport à celle admissible (35 % contre 65 %).

En définitive, il faut remarquer que la Loi 488/92, bien que très efficace, arrive à ses limites lorsqu'elle doit récompenser l'initiative individuelle sans encourager d'aucune autre façon le réseautage.

Dans les dernières années, on a donc mis au point un modèle plus avancé, appelé Programmation négociée, fondé sur la concertation et la coopération public/privé et sur le principe d'intégration horizontale et verticale entre les entreprises de production de biens et services. À travers cette ligne d'interventions publiques, collectivités locales et parts sociales s'accordent sur un projet de développement économique intégré en demandant du financement à l'État pour un programme coordonné d'initiatives.

Tout cela s'exprime à travers les Contrats d'aire et les Pactes territoriaux, méthodes concrètes et innovatrices qui agissent :

1. comme instruments de concertation public-privée sur tout le territoire national ;
2. avec facilités financières dans les aires sous-développées, où interviennent les Fonds structuraux mis à disposition par la communauté européenne ; aptes à créer de nouvelles opportunités de développement surtout dans les aires d'industrialisation limitée ou insuffisante.

Pour les réseaux d'entreprises, les Pactes territoriaux représentent une nouveauté significative. Leur fonction est basée sur la promotion du développement local à travers la réalisation d'actions individuelles et collectives dans un modèle de cohésion social qui considère les exigences fonctionnelles du territoire.

Le *bottom-up* qui caractérise la Programmation négociée devient une importante opportunité pour adresser les « public benefits » vers les exigences spécifiques du réseau qui viennent, accueillies par des accords de plus vaste portée entre les parts sociales et économiques de l'aire.

En effet, des aires caractérisées par la présence des réseaux ont présenté des offres de Pacte territorial ou de contrat d'aire, comme cela est arrivé pour le pôle des chaussures à Barletta (Puglia).

À travers les Pactes territoriaux, on expérimente une conception moderne de l'économie de marché et on affirme un modèle de développement qui peut compter sur la présence de l'initiative privée et l'exercice de compétences publiques.

Je vais terminer en attirant votre attention sur une question cruciale : les infrastructures du territoire.

À travers les Pactes territoriaux, on expérimente une conception moderne de l'économie de marché et on affirme un modèle de développement qui peut compter sur la présence de l'initiative privée et l'exercice de compétences publiques.

Le retard de perception des possibilités compétitives des réseaux industriels a permis que le débat sur les transports reste centré sur la grande industrie italienne, négligeant des territoires qui nécessitent actuellement une grande attention.

Les potentialités compétitives des réseaux industriels ont favorisé les politiques des infrastructures « lourdes » (autoroutes, ports, grande vitesse par chemin de fer, etc.) qui restent centrées sur les grandes localisations industrielles italiennes, en oubliant les territoires où, au contraire, s'est développé le réseau de la petite et moyenne entreprise.

Il n'y a pas encore si longtemps en Italie, la façon exclusive d'intervenir sur les infrastructures était de recourir à la contribution financière de l'État à travers l'appel d'offres.

Mais ces dernières années, les limitations posées aux frais publics par le Traité de Maastricht et le fort déficit du budget italien ont beaucoup réduit la capacité d'intervention de l'État dans ce secteur.

Il s'est donc créé un grand vide entre le besoin d'aménagement du territoire et la disponibilité financière. Il est possible de remédier à cet écart grâce à des capitaux privés dans un secteur jusqu'à maintenant réservé au secteur public.

Ce type d'intervention est aujourd'hui possible grâce à la nouvelle Loi sur les Travaux Publics (L 415 du 18/11/98) qui discipline les procédures dont les entrepreneurs privés peuvent réaliser et gérer les infrastructures d'utilité publique avec le mécanisme du Projet Financing (art. 11 de la loi susnommée).

Selon l'article 11 de cette loi, les sociétés privées (entreprises de construction, individuelles ou associées, société d'ingénierie et organismes

financiers) peuvent devenir « promoteurs » d'implantations pour le traitement de déchets, infrastructures de transport urbain, parkings, gestion d'installations hydriques et de n'importe quel type d'infrastructure qui soit capable de rémunérer, au moins partiellement, l'investissement avec le *cash-flow* de la gestion.

Peu d'entreprises italiennes ont un savoir-faire de ce type, car comme j'ai déjà dit, jusqu'à aujourd'hui leur activité principale s'est limitée à la réalisation d'appels d'offres.

Le Projet Financing est donc l'un de ces secteurs où l'intervention des promoteurs et des financiers étrangers a le plus de possibilité de succès.

De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie

Louis Jacques Filion
Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter
École des HEC de Montréal

Introduction

Le champ de l'entrepreneuriat compte plus de 1000 publications par an présentées dans plus de 50 colloques et une vingtaine de revues spécialisées. Des articles sur le sujet sont aussi publiés dans des centaines de revues et magazines. Il comprend de très nombreuses spécialisations. Nommons-en quelques-unes : innovation et créativité ; création, démarrage et fermeture d'entreprises ; croissance d'entreprises ; travail autonome et micro-entreprises ; franchises ; études sur des dimensions diverses de l'entrepreneur : comportements, systèmes d'activités, processus entrepreneurial, intrapreneurs et entrepreneuriat corporatif, technopreneurs, développement régional, entrepreneuriat ethnique, systèmes de soutien à l'entrepreneuriat et politiques gouvernementales, entrepreneuriat coopératif, éducation entrepreneuriale, entrepreneuriat féminin, études sur la PME avec tout ce que cela implique d'approches fonctionnelles, telles que la finance de PME, le marketing de PME, la gestion des opérations PME, la gestion des ressources humaines de la PME, les systèmes d'information de PME, la stratégie de PME.

Cet article s'adresse tant au débutant qu'à l'expert. Nous venons de mentionner un certain nombre des multiples composantes du champ de l'entrepreneuriat. Évidemment, ce texte ne les couvre

pas toutes. Il vise à présenter et à discuter l'essentiel des connaissances sur l'entrepreneur. Ce texte offre une synthèse de textes plus élaborés déjà publiés sur le sujet (Filion, 1997 a et b, 1998 a et b). Dans un premier temps, nous aborderons le monde de l'entrepreneur tel que vu par les pionniers du domaine, les économistes, puis par ceux d'une autre discipline qui se sont beaucoup intéressés à l'entrepreneur : les behavioristes. Ensuite, nous présenterons quelques illustrations de l'éclatement du champ et de son intégration dans presque toutes les disciplines des sciences humaines et administratives. Avant de conclure, une définition de l'entrepreneur est suggérée ; elle se veut représentative des courants traditionnels de recherche dans le champ.

Le monde de l'entrepreneur

Les gens qui oeuvrent dans le domaine de l'entrepreneuriat diront qu'il existe une confusion peu commune relativement à la définition de l'entrepreneur. Nous préférons parler de différences dans les façons de définir l'entrepreneur. Chacun tend à voir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline. Vue sous cet angle, la confusion n'est peut-être pas si grande que l'on pense, puisque des lieux communs quant à la façon de voir l'entrepreneur tendent à apparaître dans chaque discipline (Baronet, 1996). Par exemple, les économistes ont beaucoup associé

l'entrepreneur à l'innovation, alors que les behavioristes ont beaucoup écrit sur les caractéristiques créatives et intuitives attribuées à l'entrepreneur. Nous y reviendrons.

Les économistes

Il faut d'abord nuancer la croyance populaire qui attribue l'origine de l'entrepreneuriat à la seule science économique. Une lecture attentive des deux premiers auteurs, généralement identifiés comme les pionniers du domaine, Cantillon (1755) et Say (1803, 1839, 1996), nous fait découvrir des auteurs qui s'intéressaient tant à l'économie qu'aux entreprises, à leur création, leur développement, et leur gestion. Cantillon était essentiellement un banquier qu'on qualifierait, de nos jours, de prêteur de capital de risque. Ses écrits nous révèlent quelqu'un à la recherche d'occasions d'affaires, préoccupé par une gestion astucieuse et économe, qui optimise le rendement sur le capital investi.

Vérin (1982) nous a montré l'origine et l'évolution du terme « entre-preneur ». On peut constater que le terme a acquis sa signification actuelle au cours du XVIII^e siècle. Même si le terme était utilisé avant Cantillon, on peut constater, comme Schumpeter (1954, p. 222) l'a noté, que Cantillon fut le premier à présenter une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur.

Certains auteurs ont associé Cantillon à l'une ou l'autre école de pensée. Il est peu probable que ce soit le cas, car Cantillon était un individualiste. Les circonstances de sa vie ne l'ont pas amené à prendre racines dans un pays donné. L'essentiel de son existence s'est déroulé entre l'Irlande, son pays d'origine d'où il dut s'exiler pour des raisons politiques, l'Angleterre et la France où il entretint par la suite des résidences à des époques différentes. Il vit de ses rentes et recherche des occasions d'investissement. Le risque est très présent dans les écrits de Cantillon. Il exprime un intérêt pour les questions économiques et un besoin de

rationalité, typiques des Européens de son époque. Il voyage beaucoup. Ses descriptions de la culture du thé aux Indes sont remarquables. Il sait analyser une opération, voir où elle est profitable et où elle pourrait le devenir davantage. On peut déceler des éléments précurseurs du taylorisme chez Cantillon. Au début du XVIII^e siècle, il investit même dans des opérations de postes de traites le long du Mississippi¹. Il est donc d'abord et avant tout un prêteur de capital de risque à la recherche de bonnes occasions d'affaires, qui se donne un cadre d'analyse pour s'aider à évaluer le risque par rapport au profit potentiel.

Jean-Baptiste Say est le deuxième auteur qui s'est beaucoup intéressé aux activités de l'entrepreneur. Il voyait le développement de l'économie par la création d'entreprises. Il rêvait de voir la révolution industrielle anglaise se transposer en France (Say, 1815, 1816). On l'a qualifié d'économiste car, à l'époque et jusqu'à la moitié du XX^e siècle, les sciences de l'administration étaient inexistantes. On classifiait alors comme économiste toute personne qui s'intéressait aux organisations, qui parlait de création et de distribution de richesses. Si l'on avait à classifier Say de nos jours, il se rapprocherait sans doute davantage d'un Peter Drucker que d'un Kenneth Galbraith. On peut déjà observer, à partir des écrits de Cantillon et de Say, que leur intérêt pour l'entrepreneuriat ne facilite pas leur classification dans une discipline donnée. Ce sera là le lot de presque tous ceux qui s'intéresseront au domaine : ils le regardent à partir des prémisses d'une discipline établie, mais dès qu'ils s'avancent un peu et commencent à dégager des cadres structurants de leurs analyses empiriques, ils débordent les frontières de cette discipline, ne s'y retrouvent plus aussi bien et n'y sont plus toujours aussi bien acceptés et reconnus.

Cantillon et Say voyaient l'entrepreneur surtout comme un preneur de risques puisqu'il investit son propre argent. Pour Cantillon, l'entrepreneur achète une matière première — souvent produit

de l'agriculture — à un prix certain pour la transformer et la revendre à un prix incertain. C'est donc quelqu'un qui sait saisir une opportunité dans le but de réaliser un profit, mais qui doit en assumer les risques. Say fera une différence entre l'entrepreneur et le capitaliste, entre les profits de l'un et de l'autre (Say, 1803, 1815, 1816, p. 28-29 ; Schumpeter, 1954, p. 555). En ce sens, il associe l'entrepreneur à l'innovation. Il voit l'entrepreneur comme un agent de changement. Entrepreneur lui-même, il est le premier à avoir défini l'ensemble des paramètres de ce que fait l'entrepreneur dans le sens où nous l'entendons de nos jours. Schumpeter (1954) a observé qu'une grande partie de sa propre contribution a consisté à faire connaître aux Anglo-saxons la compréhension du monde de l'entrepreneur à partir des écrits de Jean-Baptiste Say. Compte tenu qu'il fut le premier auteur à constituer les assises du champ, nous avons qualifié Say de « père du champ de l'entrepreneuriat » (Filion, 1988).

Il est peut-être intéressant de mentionner que Say a intégré dans ses écrits essentiellement deux grands courants de pensée de son époque : celui des physiocrates et celui de la révolution industrielle en Grande-Bretagne. Grand admirateur d'Adam Smith, dont il a introduit les idées en France, de même que de la révolution industrielle anglaise, il essaiera d'établir un cadre de pensée pour qu'elle devienne possible en France. Il appliquera à l'entrepreneur la pensée libérale proposée par Quesnay, Mercier de La Rivière, Mirabeau, Condorcet, Turgot et autres physiocrates pour développer l'agriculture.

Mais c'est Schumpeter qui donne son envol au domaine de l'entrepreneuriat. Il l'associe nettement à l'innovation.

« L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales

qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons. » (Schumpeter, 1928)

Non seulement Schumpeter associe-t-il l'entrepreneur à l'innovation, mais l'ensemble de son oeuvre montre l'importance de l'entrepreneur pour expliquer le développement économique.

En fait, il n'est pas le seul à associer l'entrepreneuriat à l'innovation. Clark (1899) l'avait clairement fait avant lui, de nombreux économistes dont Baumol (1993) et Leibenstein (1978) ainsi que la plupart des économistes qui s'intéressent à l'entrepreneuriat après lui le feront aussi. Ce qui intéresse les économistes, c'est avant tout de mieux comprendre le rôle que joue l'entrepreneur comme dynamo du système économique. En ce sens, les économistes voient l'entrepreneur tant comme un « déceleur » d'occasions d'affaires, un créateur d'entreprises, qu'un preneur de risques. Hayek (1937, 1959) a montré que le rôle de l'entrepreneur consistait à informer le marché des nouveautés qu'il y présente. Knight (1921) a montré que l'entrepreneur assume un risque à cause de l'incertitude dans laquelle il évolue et qu'il est rémunéré en conséquence par le profit qu'il tire de l'activité qu'il a initiée. Hoselitz (1952, 1968) a parlé d'un niveau de tolérance plus élevé à travailler dans des conditions d'ambiguïté et d'incertitude chez les entrepreneurs. Casson (1982) fera une tentative intéressante pour mettre au point une théorie où sont associés entrepreneurs et développement économique. Il y insiste sur la dimension de la coordination de ressources et de la prise de décision. Leibenstein (1979) avait cependant déjà établi un modèle où il mesurait le degré d'efficacité et d'inefficacité dans l'utilisation de leurs ressources par les entrepreneurs.

On parle de l'entrepreneur en économie, mais on l'a peu ou pas intégré dans les modèles classiques de développement économique. Lorsqu'on l'a fait, l'entrepreneur est représenté par une fonction. Les économistes qui se sont intéressés à l'entrepreneur

sont demeurés la plupart du temps, comme c'est le cas dans d'autres disciplines, des marginaux. Si l'on voulait faire une synthèse des principaux courants de pensée en économie concernant l'entrepreneuriat, on serait amené à accepter la suggestion de Baumol (1993) et de faire référence à deux catégories d'entrepreneurs : l'entrepreneur-organisateur d'entreprises et l'entrepreneur-innovateur auquel on réfère de nos jours sous le vocable d'« intrapreneur ». Le premier représente l'entrepreneur classique décrit par Say (1803), Knight (1921) et Kirzner (1983), tandis que le second représente celui décrit par Schumpeter (1934).

Il n'est jamais facile d'introduire des éléments de rationalité dans le comportement complexe de l'entrepreneur. Une des critiques qu'on peut formuler à l'égard des économistes, c'est de n'avoir pas su faire évoluer la science économique et d'avoir été incapables de créer une science du comportement économique de l'entrepreneur. Casson (1982) a été aussi loin qu'on puisse penser aller dans ce qui est quantifiable et acceptable à la science économique. Le refus par les économistes d'accepter des modèles à la limite non quantifiables marque les limites de cette science en entrepreneuriat. Ceci amènera le monde de l'entrepreneuriat à se tourner vers les behavioristes, puis vers les spécialistes des sciences de la gestion pour mieux maîtriser la compréhension du comportement de l'entrepreneur.

Les behavioristes

Nous avons inclus sous le vocable « behavioristes », les psychologues, psychanalystes, sociologues et autres spécialistes du comportement humain. Un des premiers de cette discipline à s'intéresser aux entrepreneurs fut Max Weber (1930). Il a identifié le système de valeur comme fondamental pour expliquer le comportement des entrepreneurs. Il les voyait comme des innovateurs, des gens indépendants possédant une source d'autorité formelle de par leur rôle de dirigeants d'entreprises. Mais celui qui a donné le coup d'envoi aux

sciences du comportement face aux entrepreneurs fut sans doute David C. McClelland.

McClelland

Au cours des années 50, on s'interroge sur la montée de l'URSS ; on se demande si l'*homo sovieticus* ne va pas supplanter l'*homo americanus*. C'est ce qui amène McClelland à se pencher sur l'histoire afin d'expliquer le pourquoi des grandes civilisations. À la suite de cette étude monumentale, McClelland (1961) identifie plusieurs éléments, mais essentiellement la présence de héros dans la littérature. Les générations suivantes prennent ces héros comme modèles et ont tendance à les imiter dans leurs comportements. Ces héros ont tendance à faire sauter les barrières, à élargir la limite de ce qu'il est possible d'accomplir. Selon McClelland, les gens formés sous cette influence développent un fort besoin de réalisation, et il associe ce besoin à l'entrepreneur. Toutefois, il ne définit pas l'entrepreneur de la même façon que celle mentionnée généralement dans la littérature sur le domaine. Voici sa définition :

« Un entrepreneur est quelqu'un qui exerce un contrôle sur une production qui ne sert pas qu'à sa consommation personnelle. Suivant ma définition, par exemple, un gestionnaire dans une unité de production d'acier en URSS est un entrepreneur. »
(McClelland, 1971; voir aussi 1961, p. 65).

En fait, McClelland a surtout étudié des gestionnaires de grandes entreprises. Bien qu'il soit fortement associé au domaine de l'entrepreneuriat, une lecture attentive de ses écrits ne montre aucune relation entre le besoin de réalisation et le fait de lancer, posséder, ou même gérer une entreprise (Brockhaus, 1982, p. 41). Mentionnons que McClelland a aussi identifié le besoin de puissance, mais c'est là une dimension de sa recherche à laquelle il a peu donné suite et dont on parle moins. Plusieurs chercheurs ont étudié le besoin de réalisation, mais personne ne semble avoir

atteint des résultats vraiment concluants sur ce concept quant à la façon de l'associer à la réussite de l'entrepreneur. Timmons (1973) a cependant trouvé que ceux qui avaient suivi des séances de formation pour augmenter leur besoin de réalisation avaient créé des entreprises dans une proportion plus grande que les autres. Gasse (1978) a observé que McClelland a restreint ses recherches aux secteurs reliés aux activités économiques. Cette observation nous apparaît fort pertinente, car le besoin de réalisation s'exprimera en fonction des valeurs prédominantes d'une société donnée. Dans l'ex-URSS, ceci aurait pu signifier de devenir un membre influent du parti communiste ; dans l'Europe féodale, d'accéder à la noblesse ; dans le Québec du XIX^e siècle, de jouer un rôle influent dans la hiérarchie des institutions religieuses catholiques. Ainsi, pour que le besoin de réalisation soit vraiment canalisé vers l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, il faut que les valeurs sociales ambiantes reconnaissent et valorisent suffisamment la réussite en affaires pour y attirer celles et ceux qui ont un fort besoin de réalisation. Gasse (1982) observe avec justesse que la théorie du besoin de réalisation de McClelland est inadéquate, car elle ne peut identifier les structures sociales déterminantes sur les orientations individuelles. En somme, il est difficile d'expliquer le choix de créer une entreprise ou de réussir comme entrepreneur à partir du seul besoin de réalisation (Brockhaus, 1982).

Une deuxième critique à formuler à l'égard de cette théorie du besoin de réalisation de McClelland porte sur sa simplicité. McClelland a tenté d'expliquer le développement et la prospérité d'une société par deux seuls facteurs principaux déterminants : le besoin de réalisation et le besoin de puissance. Comme c'est le cas pour les personnes et les organisations, il n'est pas certain qu'on puisse restreindre l'explication sur le comportement et l'évolution des sociétés à un ou deux facteurs seulement. Marx (1844, 1848) a insisté sur le rôle des idéologies, Weber (1930) et Tawney (1947) sur celui des idéologies religieuses,

Burdeau (1979) et Vachet (1988) sur celui de l'idéologie libérale, mais Kennedy (1991), Rosenberg et Birdzell (1986), ainsi que Toynbee (1994) ont montré la multiplicité de facteurs qui expliquent le développement des sociétés et des civilisations.

Toutefois, McClelland aura certainement montré que l'être humain est un produit social. On peut penser que les hommes tendent à reproduire leur propre modèle. En ce sens, on sait que l'influence du modèle explique dans un grand nombre de cas la décision de lancer une entreprise. On peut ainsi penser que, toutes choses étant égales, plus le nombre d'entrepreneurs dans une société sera élevé, plus nombreux et valorisés seront les modèles d'entrepreneurs présents, plus nombreux seront les jeunes qui tendront à imiter ces modèles, c'est-à-dire à choisir l'entrepreneuriat comme voie de carrière (Filion, 1988, 1989, 1990 a et b, 1991 a et b).

L'école des traits de caractère

Après McClelland, les behavioristes vont dominer la discipline de l'entrepreneuriat pendant 20 ans, jusqu'au début des années 80. On cherche à savoir qui est l'entrepreneur, quelles sont ses caractéristiques. Les sciences du comportement sont en pleine expansion. On a établi de meilleurs consensus que dans d'autres disciplines en ce qui concerne les méthodologies de recherche, qui offrent une validité et une fiabilité. Ce mouvement se reflète par des recherches sur bien des sujets et, en particulier, sur les entrepreneurs. Des milliers de recherches montreront toute une série de caractéristiques attribuées aux entrepreneurs. Le tableau 1 présente les plus courantes.

Ces nombreuses recherches faites à partir de méthodologies pourtant impeccables ont cependant donné des résultats fort variables et souvent contradictoires. À ce jour, on n'a pas encore établi un profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur. Plusieurs raisons peuvent expli-

Tableau 1 - Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement

Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Énergiques	Initiative
Persévérants	Apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

Blawatt, 1995
Hornaday, 1982
Meredith, Nelson et al., 1982
Timmons, 1978

quer ce phénomène. D'abord, les différences dans les échantillonnages. On peut penser que « la fonction crée l'organe » et qu'une caractéristique se développe à l'usage d'un métier. Ainsi, on peut penser qu'un échantillon étudiant des entrepreneurs qui ont lancé une entreprise depuis deux ans n'établira pas le même profil qu'un échantillon étudiant des entrepreneurs qui ont lancé une entreprise depuis 20 ans. Les profils risquent aussi d'être façonnés par bien d'autres facteurs, dont, par exemple, les activités de même que les secteurs d'activités économiques. Un propriétaire-dirigeant de PME ne se comporte pas de la même façon s'il est ingénieur axé sur la gestion des opérations de fabrication que s'il est diplômé en gestion, spécialisé en marketing, œuvrant dans une entreprise de services. Les formations et emplois antérieurs auront aussi une influence, ainsi que la religion, les valeurs du milieu ambiant, l'éducation, la culture familiale, etc. Il faut aussi compter sur le fait que chaque chercheur propose sa définition de l'entrepreneur

qui varie de l'un à l'autre. Pour certains, est entrepreneur toute personne qui crée une entreprise ; pour d'autres, toute personne qui gère un commerce, que ce soit une franchise ou autre ; pour d'autres encore, les entrepreneurs sont ceux qui ont créé des entreprises qui ont grossi. Pour quelques-uns de l'école schumpétérienne, les seules personnes qui peuvent être qualifiées d'entrepreneurs sont celles qui ont engendré au moins une innovation. En analysant des résultats de recherche, on réalise que certains échantillonnages peuvent inclure tant des dirigeants de PME et des franchisés que des travailleurs autonomes. Cette diversité des échantillonnages explique en partie celle des résultats obtenus à la suite des recherches sur les entrepreneurs.

Même si l'on n'est pas arrivé à établir un profil scientifique absolu de ce qu'est l'entrepreneur, les recherches effectuées sur le sujet offrent des repères non négligeables à celles et ceux qui veulent devenir entrepreneur pour mieux se situer comme entrepreneurs potentiels (voir à ce sujet le test du profil entrepreneurial développé par Yvon Gasse de l'Université Laval pour la Fondation de l'Entrepreneurship). Les recherches sur les entrepreneurs à succès (Filion, 1991 a et b) permettent aux entrepreneurs en exercice et en devenir d'identifier les caractéristiques sur lesquelles ils devront travailler pour mieux réussir. Lorrain et Dussault (1988) ont montré que les comportements sont de meilleurs indices de succès que les traits de personnalité. Après avoir connu son heure de gloire, l'école des traits de personnalité tend maintenant à disparaître.

Kets de Vries (1985) suggère simplement que les entrepreneurs sont des gens mal ajustés qui ont besoin de créer leur propre environnement. De nombreux chercheurs ont trouvé un cheminement identique et ont suggéré que les entrepreneurs créent des entreprises non pas tant par attirance pour le travail à leur compte qu'en raison d'un ajustement inadéquat à leur milieu de travail. D'autres chercheurs ont observé un degré de

névrose plus élevée chez l'entrepreneur que parmi la population en général. Cela peut se comprendre, car la nature des activités de l'entrepreneur l'amène à des états de déséquilibres personnels constants. On a souvent remarqué qu'il faut une grande stabilité émotionnelle pour bien opérer comme entrepreneur.

En réalité, une des conclusions à formuler concernant les caractéristiques des entrepreneurs peut se résumer dans l'homme social. L'être humain est un produit de son milieu. Plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils ont évolué (Julien et Marchesnay, 1996 ; Toulouse, 1979). Regardé dans l'optique du comportement de l'entrepreneur, on peut dire que l'entrepreneuriat apparaît d'abord comme un phénomène régional (Prévost, 1993 ; Julien, 1997 ; Riverin et Proulx, 1997). Les cultures, les besoins, les habitudes d'une région façonnent des comportements. Les entrepreneurs les intègrent, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leur façon d'agir et de construire leur entreprise (Fortin et Prévost, 1995). À l'âge des médias électroniques, il est évident que les grands entrepreneurs exercent une influence qui dépasse les frontières de leur région et de leur pays. Il n'en demeure pas moins que le plus grand niveau de fréquence de relations que la population entretient avec des entrepreneurs s'établit avec des entrepreneurs locaux. Et eux reflètent assez bien, généralement, la culture du milieu dont ils sont issus. Ils constituent souvent de bonnes courroies de transmission des cultures régionales qu'ils font souvent eux-mêmes évoluer. On retrouve aussi ce phénomène en entrepreneuriat ethnique (Toulouse et Brenner, 1992).

De nombreuses recherches ont montré que vous avez plus de chances de devenir entrepreneur si vous avez un modèle dans votre famille ou dans votre environnement. Lorsque vous devenez entrepreneur, la nature de l'activité vous amène à pratiquer et développer certaines caractéristiques. Vous devez être tenace et créatif si vous voulez

rester en affaires. Ainsi, en plus de l'être social, l'être qui apprend en exerçant un métier joue un rôle sur les caractéristiques de l'entrepreneur. On est ici dans un système humain évolutif qui s'adapte aux étapes de développement de l'entreprise.

On peut voir l'entrepreneur comme quelqu'un qui définit des projets et identifie ce qu'il va devoir apprendre pour lui permettre de les réaliser. À partir de cette facette, on peut voir l'entrepreneur tant comme quelqu'un qui doit continuer à apprendre pour s'ajuster à un métier dont la nature des activités l'amène à demeurer en constante évolution, que comme quelqu'un qui définit ses besoins d'apprentissage et organise son apprentissage en conséquence de ces besoins. L'entrepreneur doit non seulement définir ce qu'il doit faire, mais aussi ce qu'il doit apprendre pour être en mesure de le faire. C'est là une de ses grandes caractéristiques distinctes. Par exemple, Rotter (1966) a considéré l'internalité comme une caractéristique acquise. L'internalité est cette croyance que l'on entretient comme quoi il est possible de contrôler les événements dans la direction que l'on souhaite en influençant les gens qui font que ces événements se produiront dans le sens désiré. Cela se comprend. Lorsque vous êtes dans une position de leadership, vous devez exercer une certaine influence sur les gens si vous voulez que les choses arrivent où vous le souhaitez. C'est là une des dimensions qui fait que votre leadership existe et se développe. Ainsi l'internalité, caractéristique souvent attribuée aux entrepreneurs, est d'abord une compétence graduellement apprise et acquise par quelqu'un qui se doit de faire en sorte que ses desseins se réalisent. On sait que les entrepreneurs qui réussissent ont en général un niveau élevé d'internalité. Il ne s'agit cependant pas d'une caractéristique propre qu'aux entrepreneurs, car on la retrouve dans plusieurs autres catégories de leaders et de gens qui réussissent.

Sur les recherches reliées au comportement de l'entrepreneur, on peut dire en conclusion que nous ne sommes pas arrivés à établir un profil

scientifique qui permettrait d'identifier à coup sûr un entrepreneur potentiel. Nous connaissons cependant suffisamment de caractéristiques entrepreneuriales pour permettre à celles et à ceux qui veulent devenir entrepreneurs de pouvoir se situer par rapport à l'exercice de ce métier. On voit cependant le terme « comportement » prendre plus d'extension et ne plus être le seul apanage des behavioristes. En effet, on observe de plus en plus que les recherches se déplacent vers d'autres sphères, telles celles des compétences requises pour bien opérer comme entrepreneur, de même que vers les modes d'apprentissage personnels et organisationnels requis pour bien s'ajuster à l'évolution des activités reliées à l'exercice du métier d'entrepreneur.

L'éclatement de l'entrepreneuriat

Les années 80 allaient voir l'éclatement du domaine de l'entrepreneuriat vers la quasi totalité des disciplines des sciences humaines et administratives. Deux événements allaient marquer cette transition : la publication d'une première encyclopédie présentant l'état des connaissances sur le sujet (Kent, Sexton et al., 1982), ainsi que la tenue d'un premier grand colloque annuel réservé essentiellement à la recherche dans ce nouveau champ d'étude, celui de Babson.

En fait, la lecture de la table des matières des Actes de colloques annuels tels que le colloque de Babson intitulé *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ainsi que ceux du ICSB/CIPE (Conseil international de la petite entreprise) nous permet de dégager les thèmes les plus fréquemment discutés lors de ces événements :

Tableau 2 - Thèmes principaux de recherche en entrepreneuriat

- caractéristiques comportementales des entrepreneurs
- caractéristiques économiques et démographiques des PME
- entrepreneuriat et PME dans les pays en développement
- caractéristiques managériales des entrepreneurs
- processus entrepreneurial
- création d'entreprises
- développement d'entreprises
- capitaux de risque et financement de la PME
- gestion des entreprises, redressements, acquisitions
- entreprises de haute technologie
- stratégie et croissance de l'entreprise entrepreneuriale
- alliance stratégique
- entrepreneuriat corporatif ou intrapreneuriat
- entreprises familiales
- travail autonome
- incubateurs et systèmes de soutien à l'entrepreneuriat
- réseaux
- facteurs influençant la création et le développement d'entreprises
- politique gouvernementales et création d'entreprises
- femmes, groupes minoritaires, ethnicité et entrepreneuriat
- éducation entrepreneuriale
- recherche en entrepreneuriat
- études culturelles comparatives
- entrepreneuriat et société
- franchises

Nous avons retenu 25 thèmes dominants. Dans une des bibliographies les plus complètes publiées sur le sujet, Harold P. Welsch (1992) en a retenu 27.

Il est intéressant d'observer que le développement du champ de l'entrepreneuriat ne se fait pas

comme le développement d'autres champs et disciplines. En effet, on observe qu'une multitude de chercheurs, chacun à partir de la culture, de la logique, des méthodologies plus ou moins établies de leur propre discipline, s'intéressent et réalisent des recherches en entrepreneuriat et en PME. On a vu apparaître les premiers docteurs dans le domaine au cours des années 80. Mais la grande majorité des gens qui s'intéressent au domaine viennent de domaines autres que l'entrepreneuriat et ne font pas de l'entrepreneuriat leur champ d'activités principal. Leurs activités de recherche et d'enseignement en entrepreneuriat constituent, le plus souvent, une activité connexe à leurs activités principales, lesquelles sont enracinées dans une discipline bien établie. On observe que de plus en plus de gens consacrent de plus en plus de temps et d'intérêt à l'entrepreneuriat. En réalité, on compte de plus en plus de créations d'entreprises, et la part du PIB occupée par les PME dans tous les pays augmente chaque année. Pour suivre l'évolution de même que les besoins de leurs étudiants ainsi que de leurs clients, bon nombre de professeurs se doivent de mieux connaître l'entrepreneuriat et la PME. Ainsi, l'appropriation et l'intégration du champ de l'entrepreneuriat dans d'autres disciplines, surtout celle des sciences humaines et administratives, constituent un

phénomène unique qui ne s'est jamais produit avec autant d'ampleur dans aucun autre domaine des sciences humaines. Le tableau 3 montre les grands blocs de recherche en entrepreneuriat.

On entend souvent dire qu'il existe une grande confusion dans le domaine de l'entrepreneuriat parce qu'il n'existe pas de consensus quant à la définition de l'entrepreneur ni quant aux paramètres qui constituent ce paradigme en devenir. On peut aussi présenter le point de vue inverse et dire que l'entrepreneuriat demeure un des rares sujets qui attire des spécialistes d'un aussi grand nombre de disciplines et de champs d'étude qui sont amenés à échanger, à regarder ce que font les autres dans les domaines connexes et à s'interroger sur la façon dont ils le font. En réalité, la confusion semble grande lorsqu'on compare les définitions de l'entrepreneur entre disciplines (Filion, 1987, 1988). Toutefois, on retrouve un consensus étonnamment grand lorsqu'on regarde les définitions et caractéristiques attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes d'une même discipline. Chez les économistes, on s'entend pour associer l'entrepreneur à l'innovation. On le voit comme une dynamo du développement. Chez les spécialistes des sciences du comportement, on attribue à l'entrepreneur des

Tableau 3 - Recherche en entrepreneuriat

Clients	Sujets	Spécialistes	Méthodologies
Système politique Développement régional	Politiques gouvernementales Sociologues	Économistes	Quantitatives
Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Éducateurs	Caractéristiques de l'entrepreneur Milieu entrepreneurial	Sciences du comportement Sociologues Anthropologues	Quantitatives et qualitatives
Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Éducateurs Conseil aux entrepreneurs	Pratiques des affaires Activités de gestion Financement Leadership Pensée stratégique	Sciences de la gestion	Quantitatives Quantitatives

caractéristiques de créativité, de ténacité, d'internalité et de leadership. Chez les ingénieurs et les spécialistes de la gestion des opérations, l'entrepreneur est vu comme un répartiteur et un coordonnateur de ressources. Chez les spécialistes de la finance, l'entrepreneur sait mesurer le risque. Pour les spécialistes de la gestion, l'entrepreneur sait se donner des fils conducteurs, des visions autour desquelles il organise l'ensemble de ses activités. Il sait se débrouiller et s'organiser. Il excelle dans l'organisation et l'utilisation des ressources qui l'entourent. Pour les spécialistes du marketing, l'entrepreneur identifie des occasions d'affaires, sait se différencier et penser « clients ». Pour celles et ceux qui étudient la création d'entreprises, les meilleurs éléments pour prédire le succès futur de l'entrepreneur demeurent la valeur, la diversité ainsi que la profondeur de l'expérience de même que des expertises acquises par l'entrepreneur potentiel du secteur dans lequel il veut se lancer.

En somme, le domaine de l'entrepreneuriat a intéressé les spécialistes de presque toutes les disciplines des sciences humaines au cours de la dernière décennie. La confusion qui semble y exister reflète essentiellement les logiques et les cultures propres à chacune de ces disciplines. On peut penser que l'entrepreneuriat pourra devenir au cours de la prochaine décennie une des courroies d'échanges entre disciplines, un des axes de ralliement de l'ensemble des sciences humaines, car c'est un des rares sujets qui a su rassembler un nombre aussi considérable de spécialistes de disciplines aussi nombreuses que diverses.

Définition

On ne saurait présenter un texte synthèse sur l'entrepreneuriat sans y définir le terme. D'ailleurs, la discussion sur le sujet se poursuit toujours entre spécialistes du domaine. Il est intéressant d'observer que certains des mots clés utilisés dans le langage moderne des sciences administratives viennent du français. Par exemple, le terme

« manager » vient du vieux français « ménager », qui voulait dire tenir maison avec parcimonie, s'organiser. Définir l'entrepreneur constitue toujours un défi, compte tenu de la très grande variété de perspectives à partir desquelles les spécialistes qui ont étudié l'entrepreneur l'ont fait. Certains ont noté que, pour les économistes en particulier, l'entrepreneur présente une « incongruité d'un élément humain non mesurable dans une structure théorique ». En fait, quelle que soit la définition que l'on donnera, il risque d'y avoir quelqu'un qui ne s'y retrouvera pas. La définition que nous allons proposer se veut un dénominateur commun assez large, pour que la plupart s'y retrouve. Cette définition tient compte des grands courants de la littérature en entrepreneuriat.

Hélène Vérin a regardé l'évolution du terme « entre-preneur » à travers l'histoire. Il est intéressant d'observer qu'au XII^e siècle, le terme référait à un souteneur « de mauvaise querelle » (Vérin, 1982, p. 31). Au XVII^e siècle, le terme référait à quelqu'un qui engage et dirige une action militaire, et ce n'est que depuis la fin du XVII^e siècle et au XVIII^e siècle que le terme signifie une personne qui « forme et réalise un projet » (1982, p. 33), ou qui « crée et dirige une entreprise » (1982, p. 32).

À l'époque de Cantillon, là où le terme va prendre vraiment la signification qu'on lui donne aujourd'hui, on utilisera le terme « entre-preneur » pour parler de quelqu'un qui achète des matières premières, les transforme et les revend à quelqu'un d'autre. Il s'agit donc d'un intermédiaire qui a identifié une occasion d'affaires, qui a pris un risque en décidant de transformer une matière première acquise et de la revendre. Donc la dimension de risque apparaît dans les observations qu'on aura sur ce que fait l'entrepreneur dès le début du XVIII^e siècle. La définition que nous proposons se veut autant une description qu'une interprétation de ce qu'est et de ce que fait l'entrepreneur. Elle tient compte de l'étude d'une soixantaine de définitions parmi les plus couramment

utilisées dans la littérature (Filion, 1987, 1988). Elle se place dans l'optique de Pinchot (1986) lorsqu'il écrit que les intrapreneurs sont des « rêveurs qui passent à l'action ». Plusieurs ont montré le parallèle qui existe entre les entrepreneurs et les créateurs. Nous tenons aussi compte de cette dimension que nous considérons fondamentale pour comprendre le comportement de l'entrepreneur, c'est-à-dire des gens qui sont créatifs et dont l'imagination demeure fertile. Nous avons observé que cette imagination fonctionne à au moins deux niveaux : l'entrepreneur peut imaginer la situation, le scénario dans lequel il va s'engager, à partir duquel il va créer son entreprise, mais par la suite, l'entrepreneur imagine aussi un nombre considérable d'alternatives quant à la façon de s'organiser et de faire les choses pour arriver à réaliser son projet, sa vision. La première partie de notre définition se lira donc de la façon suivante :

« Un entrepreneur est une personne imaginative ... »

Cette personne imaginative aime se fixer des buts qu'elle sait pouvoir atteindre. Ils ne sont pas toujours écrits, mais ils sont là, et ils constituent un fil conducteur, une vision autour de laquelle l'entrepreneur organise ses activités. C'est pour parvenir à toucher son but qu'il entre en action et qu'il développe les caractéristiques de ténacité, d'internalité, de créativité, qu'on lui a souvent attribuées dans la recherche.

Le second élément de notre définition exprime donc cette dimension :

« ... caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. »

Une autre dimension très présente dans la littérature consiste à associer l'entrepreneur avec l'identification d'occasions d'affaires, avec la capacité de déceler et de détecter des occasions d'affaires. Ceci implique que l'entrepreneur développe une

très grande sensibilité par rapport à son environnement. Nous exprimons cette dimension de la façon suivante :

« Cette personne maintient un degré élevé de sensibilité en relation avec son environnement en vue d'y déceler des occasions d'affaires. »

Tant qu'elle continuera à déceler des occasions d'affaires et à passer à l'action pour les exploiter, cette personne continuera à jouer un rôle entrepreneurial. L'entrepreneur est une personne qui doit continuer à apprendre. Non seulement continuer à apprendre par rapport à ce qui se passe dans son environnement afin d'y déceler des occasions d'affaires, mais continuer à apprendre de ce qu'il fait et à s'ajuster en conséquence dans son entreprise. Tant et aussi longtemps qu'il continue à apprendre, l'entrepreneur continue à jouer son rôle et passe à l'action en vue de faire des choses nouvelles. Il est dans un processus en continuelle évolution. Mais l'objet premier de cet apprentissage, pour que le rôle entrepreneurial se perpétue, demeure toujours l'identification d'occasions d'affaires. Nous l'intégrons dans notre définition de la façon suivante :

« Aussi longtemps qu'il/elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles... »

Un entrepreneur n'a pas le comportement de quelqu'un qui joue à la roulette. C'est quelqu'un qui met en place des projets, le plus souvent des projets d'affaires. Pour réussir, il devra minimiser au maximum le niveau de risque qui entoure ses décisions. La recherche montre que l'entrepreneur est quelqu'un qui tend à prendre des risques modérés, à minimiser l'incertitude dans son processus de prise de décisions. Nous exprimons cette dimension de la façon suivante :

« Et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées... »

Depuis Jean-Baptiste Say et Joseph Alois Schumpeter, on a beaucoup associé l'entrepreneur à l'innovation. L'entrepreneur est quelqu'un qui est un agent de changement, qui fait des choses nouvelles et différentes. On ne saurait voir un entrepreneur qui n'apporterait pas quelque chose de nouveau. Nous avons intégré cette dimension de la façon suivante

« Qui visent à innover, il/elle continue de jouer un rôle entrepreneurial. »

Cette définition se lit donc comme suit :

« Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il/elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il/elle continue de jouer un rôle entrepreneurial. » (Filion, 1988)

Nous pourrions présenter une définition beaucoup plus succincte qui la résume et en exprime l'essentiel. Elle se lit de la façon suivante :

« Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise des visions. » (Filion, 1991b)

Cette définition inclut les éléments présentés dans la définition précédente, en ce sens que pour imaginer une vision cela implique que l'entrepreneur soit une personne imaginative. Le terme « vision » implique qu'on soit capable de se fixer des buts et de les atteindre. La différence entre le rêve et la vision réside dans le fait que la vision constitue une forme de rêve, mais réaliste et réalisable. C'est une image désirée d'un état futur. Cela implique aussi qu'on maintienne un niveau élevé

de sensibilité par rapport à l'environnement en vue d'y déceler des occasions d'affaires. Pour que la vision puisse se développer, cela implique que l'entrepreneur continue à apprendre de son environnement. Il doit aussi, pour la réaliser, prendre des décisions modérément risquées s'il veut rester en affaires. Elles doivent inclure des dimensions nouvelles dans ce qui est fait. Une vision implique qu'on présente quelque chose de nouveau, qui soit motivant pour les gens de l'organisation et attrayant pour le marché. Tant que l'entrepreneur continue à imaginer, développer et réaliser des visions qui constituent le fil conducteur autour duquel il organise ses activités, il continue à jouer un rôle entrepreneurial. Quelqu'un qui a fait une invention sera considéré comme un inventeur toute sa vie. Quelqu'un sera généralement considéré comme entrepreneur tant et aussi longtemps qu'il continuera à jouer un rôle entrepreneurial. On dira de quelqu'un qui a vendu son entreprise : « Il était entrepreneur ».

Il faut cependant établir une distinction entre l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant de PME. En effet, plusieurs personnes exerceront des rôles entrepreneuriaux sans devenir pour autant des propriétaires-dirigeants de PME, soit qu'ils exercent leurs activités entrepreneuriales à l'intérieur de grandes entreprises où jouent un rôle d'intrapreneur, ou soit qu'ils lancent une micro-entreprise ou qu'ils soient des travailleurs autonomes, sans pour autant développer une PME. À l'opposé, nous avons plusieurs propriétaires-dirigeants de PME qui ont acquis une entreprise sans l'avoir créée et qui n'ont pas apporté de changements significatifs aux produits, marchés ou façons de faire. Ils n'ont pas une vision de ce qu'ils veulent faire qui comprenne des éléments nouveaux et différenciés. Ils n'ont pas développé de nouveaux produits ou marchés. Ils gèrent au jour le jour, prenant des décisions au sujet d'activités de gestion courantes, mais sans avoir ni de vision, ni de plan d'ensemble, ni de but spécifique bien articulé. On ne peut qualifier ces proprié-

taires-dirigeants d'entrepreneurs, ce sont des propriétaires-dirigeants de PME qui ne jouent pas un rôle particulièrement entrepreneurial.

Quelque définition que ce soit présente aussi des limites quant à notre perception et à notre compréhension du sujet, mais nous avons cru bon, dans un texte comme celui-ci, de définir au moins les termes clés.

Réflexions et perspectives

Les années 80 voient l'éclosion du domaine et son intégration dans de nombreuses disciplines. L'accélération de la vitesse du changement technologique pousse les entreprises et les sociétés à rechercher de nouvelles approches pour mieux intégrer ces changements dans leur dynamique. On a compris, avec le plafonnement du développement dans les pays communistes, qu'une société peut difficilement se développer sans entrepreneurs. Il semble qu'on éprouve des difficultés à maintenir une culture entrepreneuriale dans les grandes organisations si l'on n'a pas un minimum d'entrepreneurs dans une société. La principale ressource d'une société est la ressource humaine, mais elle doit être mise en mouvement par et autour de projets entrepreneuriaux. Après la chute de l'URSS, ce mouvement vers la performance — suivre ou devancer l'autre — semble s'accroître (Fukuyama, 1992). Ce dernier a aussi suggéré que la prospérité et ce qui la sous-tend, l'entrepreneuriat, seraient la résultante d'états de confiance qui existent entre personnes dans une société (1994).

Non seulement la recherche en entrepreneuriat s'étend-elle à la plupart des disciplines, mais le nombre d'institutions qui offrent des cours dans le domaine et le nombre de cours offerts ont plus que doublé en une décennie. Dans plusieurs pays, on voit apparaître au début des années 80 des galas régionaux annuels d'entreprises où on distribue des dizaines de prix aux entreprises les plus

performantes : meilleur entrepreneur de l'année, meilleur marketing, meilleure exportation, meilleure protection de l'environnement, meilleure gestion des ressources humaines. Les gagnants régionaux seront présentés au concours national, puis international. C'est la glorification de l'entrepreneur et la reconnaissance de modèles à proposer à la société pour prospérer.

Au-delà de cela, il faut voir dans l'entrepreneuriat une nouvelle étape vers l'acquisition de la liberté par un plus grand nombre. Il se peut que la société entrepreneuriale actuelle soit en mutation profonde et que l'entrepreneuriat soit amené à s'exprimer dans des formes organisationnelles de plus en plus petites. Ainsi, on serait passé de l'expression de l'entrepreneuriat dans les grandes entreprises à compter du début du siècle pour prendre forme de plus en plus dans les PME depuis les années 20. Cette forme a été nettement privilégiée à compter des années 70. Depuis la décennie 90, on a observé une proportion de plus en plus grande de l'entrepreneuriat qui se manifeste par le travail autonome. Les nouvelles entreprises créées sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus petites.

On voit apparaître dans les diverses formes d'entrepreneuriat des volontaires et des involontaires (Filion, 1996a). En fait, l'apparition des involontaires sur une grande échelle est un phénomène de la décennie de la fin du siècle. Ce sont les diplômés ainsi que les personnes mises à pied à la suite de fermetures et de restructurations d'entreprises qui n'ont pas réussi à se trouver d'emploi et qui doivent se lancer en affaires pour s'en créer un. Leur formation ainsi que leur préparation nécessitent des approches fort différentes de celles utilisées jusqu'ici pour les volontaires. Ils tendent à privilégier le travail autonome comme forme entrepreneuriale. Ils ne sont pas des entrepreneurs au sens où on l'entend généralement. Ils créent une activité d'affaires mais ne sont pas autant attirés vers l'innovation. Alors que les mots

clés qui définissent l'entrepreneur incluent la nouveauté, l'innovation et la croissance, le mot clé qui définit la PME et l'entreprise familiale est souvent « la pérennité », les mots clés qui définissent le travailleur autonome sont davantage l'« écologie personnelle » et l'« équilibre de vie ».

Un autre phénomène que nous sommes à même d'observer et qui a une influence vers des formes entrepreneuriales de plus petites dimensions réside dans le changement que subit actuellement la notion de succès (Filion, 1996a). On constate en effet que la notion de succès tend à prendre en considération chez les jeunes entrepreneurs plus éduqués davantage de critères intrinsèques reliés à la réalisation de soi que de critères extrinsèques reliés aux performances de l'entreprise et au niveau de statut à atteindre. Cet élément peut expliquer aussi en partie la tendance vers de plus petites unités.

La vitesse du changement s'accélère et rend la gestion des grandes organisations de plus en plus difficile. Il faut que l'apprentissage (A) et sa mise en pratique (P) de façon créative (Cr) soient plus grands que la vitesse du changement (C) pour qu'une personne, une organisation, une société s'adapte et suive le rythme d'évolution de son environnement. Cette formule pourrait exprimer les éléments les plus fondamentaux de l'entrepreneuriat.

$$[(A+Cr) P > C]$$

L'expression et la réussite de la pratique entrepreneuriale sont fonction de plusieurs éléments dont deux ont été très peu abordés en entrepreneuriat : la gestion de l'espace et la gestion du temps. L'entrepreneur doit apprendre à gérer des espaces internes et externes à son entreprise. Il doit apprendre à identifier, puis à définir et à délimiter un espace à occuper dans le marché. Comme la plupart des domaines d'activités d'affaires sont cycliques, la définition de l'espace et du temps deviendront aussi des éléments clés pour expli-

quer la réussite, par exemple, au niveau de la gestion des stocks et des liquidités. L'entrepreneur doit ensuite définir un espace organisationnel physique ainsi que des espaces psychologiques individuels aux collaborateurs, la variation de cet espace étant dépendant de la perception de capacités et de compétences qu'entretient l'entrepreneur envers chacun. D'ailleurs, sa façon de gérer les espaces aura d'énormes conséquences sur le temps. Plus il aura visé juste dans l'attribution des espaces individuels de même qu'au niveau du choix des espaces à occuper dans le marché, plus il aura de temps à consacrer à l'identification et à la définition d'autres espaces.

En même temps qu'il gère des espaces, l'entrepreneur doit gérer le temps. Le temps qu'un espace demeure disponible dans le marché devient de plus en plus court. De même la vitesse accélérée du changement rendra les ajustements que chacun doit apporter à sa façon de faire les choses d'autant plus facile qu'on aura laissé à chacun un espace individuel plus large. Plus les gens auront intériorisé la culture et les règles de l'organisation, plus on leur fera confiance, plus on leur accordera d'espace. On peut assumer que plus ils ont d'espace, plus ils sont en mesure d'opérer rapidement, car le nombre de personnes auxquelles ils doivent avoir recours pour faire ce qu'ils font, est d'autant plus limité (Filion, 1993).

Nous sommes arrivés à un point où la vitesse même du changement technologique est reliée à la capacité des individus et des organisations à gérer de manière entrepreneuriale, c'est-à-dire avec créativité et rapidité. Il est peu probable qu'on revienne à une époque où la majorité des gens d'une entreprise effectueront pendant des années les mêmes tâches répétitives. Il est peu probable qu'on voit se maintenir pendant des années dans une situation de leadership des entreprises qui emploieront plus de 5000 personnes, réparties dans des unités de plus de 200 personnes. Cela se comprend à partir du corollaire que plus l'organisation est grosse, plus elle met du

temps à apprendre et à changer, et qu'au-delà d'un certain nombre de personnes, le temps requis pour que le changement interne se produise devient plus grand que la vélocité du changement externe. À partir de ce moment, l'entreprise a avantage à considérer la sous-traitance si elle veut demeurer dans la course.

En ce sens, l'ère qui s'annonce en est une où l'entrepreneuriat sera florissant. Compte tenu de la vitesse avec laquelle ils mettent de nouveaux produits sur le marché, ce sont les entrepreneurs autant que le développement des technologies qui créent la vitesse du changement. Les entreprises qui réussiront seront celles qui auront appris à demeurer minces et flexibles, ce qui peut être souvent plus facilement atteint en ayant recours à la sous-traitance et à diverses formes de franchisage. On a besoin de moins de liquidités pour prendre de l'expansion rapidement avec un modèle de franchisage lorsqu'on a mis au point une formule gagnante. L'entrepreneuriat se développera sous toutes sortes de formes nouvelles comme par exemple par le travail autonome, tant dans des réseaux pairs que complémentaires (Filion, 1996b). La marche des sociétés vers leur prise en charge par chacun, qu'elle soit volontaire ou involontaire, marque une nouvelle étape vers l'acquisition d'une plus grande liberté, par un plus grand nombre. C'est là que l'entrepreneuriat prend tout son sens, car il offre des outils à de plus en plus de personnes pour être en mesure d'agir suivant leurs propres termes, d'être eux-mêmes dans l'action et de le partager avec d'autres.

Conclusion

Nous avons vu que l'entrepreneuriat a d'abord été identifié par les économistes comme un phénomène utile pour mieux comprendre le développement. Les behavioristes ont tenté de mieux connaître l'entrepreneur. Mais le champ est en train de vivre un éclatement en ce sens qu'il est en train d'être intégré dans presque toutes les disciplines des sciences humaines. Béchard (1996) a

montré que la construction des connaissances du domaine se réalisait autour de trois axes : praxéologique, disciplinaire, épistémologique. Des chercheurs ont ouvert des pistes originales et prometteuses. Mentionnons les travaux de Pierre Cossette (1994) sur la cartographie cognitive, ceux de Camille Carrier (1997) sur la créativité et l'intrapreneuriat, ainsi que ceux de Gérard d'Amboise (1997) sur la stratégie des PME. Il pourrait aussi être intéressant de pousser davantage les recherches du côté de la vision entrepreneuriale de même que sur le concept d'espace de soi perçu, développé et acquis par l'entrepreneur (Filion, 1994).

Compte tenu de ce qui a été écrit dans cet article, nous pouvons définir l'entrepreneuriat comme étant le champ qui étudie les entrepreneurs et leurs activités. Il est aussi concerné par les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que par les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales. Tout domaine académique ne peut négliger la théorie. Pour arriver à vraiment théoriser sur l'entrepreneur, il faudra en arriver à établir une nouvelle science, « l'entrepreneurologie ». Celle-ci pourrait intégrer dans un corpus théorique les convergences issues des études théoriques menées par les « entrepreneurs » sur les entrepreneurs dans l'ensemble des disciplines. L'entrepreneuriat continuerait de rassembler l'ensemble des recherches appliquées qui intéressent les entrepreneurs potentiels et actuels. Il nous faut peut-être compter encore quelques milliers de publications et quelques décennies pour en arriver là.

Note

- 1 Ce sont dans ces mêmes postes que la famille Perreault de Québec et de Trois-Rivières est impliquée. Le père de François-Joseph Perreault ira d'ailleurs à St-Louis après la conquête de 1760. Rappelons que François-Joseph Perreault est considéré comme un des pères de l'éducation au Québec, pour y avoir créé les premières écoles privées au début du XIX^e siècle.

Bibliographie

- BARONET, J. (1996), *L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition*, une revue sélective de la littérature sur l'entrepreneurship, cahier de recherche n° 96-07-01, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC de Montréal.
- BAUMOL, W.J. (1993), « Formal Entrepreneurship Theory in Economics : Existence and Bounds », *Journal of Business Venturing*, vol. 3, p. 197-210.
- BÉCHARD, J.P. (1996), *Comprendre le champ de l'entrepreneurship*, cahier de recherche n° 96-01-01, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC de Montréal.
- BLAWATT, K. (1995), « Defining the Entrepreneurs : a Conceptual Model of Entrepreneurship », *Actes du 12e colloque annuel du CCPME* (Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat), Thunder Bay, Ontario, octobre, p. 13-37.
- BROCKHAUS, R.H. Sr (1982), « The Psychology of the Entrepreneur », in Kent, C.A. et al. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 39-57.
- BURDEAU, G. (1979), *Le libéralisme*, Paris, Éditions du Seuil.
- CANTILLON, R. (1755), *Essai sur la nature du commerce en général*, London, Fetcher Gyler. Aussi édité avec une traduction anglaise et autre matériel, par Henry Higgs, C.B., London, MacMillan (1931).
- CARRIER, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- CASSON, M. (1982), *The Entrepreneur : an Economic Theory*, Oxford, Martin Robertson. Version française: *L'entrepreneur*, (1991), Économica.
- CLARK, J.B. (1899), *The Distribution of Wealth : a Theory of Wages, Interest and Profits*, New York et London, MacMillan.
- COSSETTE, P. (Ed.) (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval ; Paris, Éditions Eska.
- D'AMBOISE, G. (1997), *Quelle gestion stratégique pour la PME ?*, Cap Rouge, Presses Inter Universitaires.
- FILION, L.J. (1987), *Entrepreneurship : bibliographie choisie et une revue de la documentation essentielle sur le sujet*, cahier de recherche n° 87-03, Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).
- FILION, L.J. (1988), *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business : Vision, Relationships and Anticipatory Learning*, Ph.D. Thesis, University of Lancaster, Great Britain, (UMI 8919064), tome 1 : 695 p., tome 2 : 665 p.
- FILION, L.J. (1989), « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Gestion*, Revue internationale de gestion, vol. 14, n° 3, septembre, p. 24-34.
- FILION, L.J. (1990a), *Les entrepreneurs parlent*, Montréal, Les Éditions de l'entrepreneur, 303 p.
- FILION, L.J. (1990b), « Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamodel », in Churchill, N. C., Bygrave, W.C. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1990*, Proceedings of the 10th Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, Babson Park, MA., Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, p. 57-71.
- FILION, L.J. (1991a), « Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamodel », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 2, janvier, p. 26-40.
- FILION, L.J. (1991b), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les éditions de l'entrepreneur, 272 p.
- FILION, L.J. (1993), « Entrepreneur, organisation et apprentissage : nécessité de s'aménager un espace de soi. Partie 1 : L'entrepreneur et l'apprentissage », *Revue Organisation*, vol. 2, n° 2, été, p. 59-69.
- FILION, L.J. (1994), « Entrepreneur, organisation et apprentissage : nécessité de s'aménager un espace de soi. Partie 2 : Entrepreneur, organisation et entreprise », *Revue Organisation*, vol. 3, n° 1, hiver, p. 47-55.
- FILION, L.J. (1996a), « Travail autonome : des volontaires et des involontaires », in Filion, L. J. et Lavoie D., (Eds), *Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales*, Actes du 13e colloque annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, CCSBE/CCPME, vol. 1, p. 189-204.
- FILION, L.J. (1996b), « Un système marketing pour le travailleur autonome : développer des réseaux pairs et complémentaires », in Filion, L. J. et Lavoie D., (Eds), *Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales*, Actes du 13e colloque annuel du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, CCSBE/CCPME, vol. 1, p. 205-218.
- FILION, L.J. (1997a), « From Entrepreneurship to Entrepreneurology », 42nd World Conference. ICSB (International Council for Small Business), San Francisco, Ca. June. Published in Kunkel, Scott W. (Ed.), *Journal of Best Papers*.
- FILION, L.J. (1997b), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 129-172.
- FILION, L.J. (1998a), « Entrepreneurship : Entrepreneurs and Small Business Owner-managers », publié dans: Julien, P.A. (Ed.), *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*, Chap. 4. London, Avebury, p. 117-149 et 428-440.
- FILION, L.J. (1998b), « From Entrepreneurship to Entrepreneurology : the Emergence of a New Discipline », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 6, n° 1, March, p. 1-23.
- FORTIN, A. et P. PRÉVOST (1995), *Virage local*, Montréal, Transcontinental.
- FUKUYAMA, F. (1992), *The End of History and the Last Man*, New York, The Free Press.

- FUKUYAMA, F. (1994), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, The Free Press.
- GASSE, Y. (1978), *Characteristics, Functions and Performance of Small Firms : Owner-managers in Two Industrial Environments* (2 volumes), thèse de doctorat, Northwestern University, Evanston Ill., University Microfilm International, n° 79-3265.
- GASSE, Y. (1982), « Elaboration on the Psychology of the Entrepreneur », in Kent, C.A. et al. (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 57-66.
- HAYEK, F.A. von (1937), « Economics and Knowledge », *Economica*, New Series, vol. 4 (13-16), p. 33-54. (Presidential Address to the London Economic Club, November 10, 1936). Reprinted in : Hayek, F.A. (1959), *Individualism and Economic Order*, London, Routledge and Kegan Pau, p. 33-56.
- HAYEK, F.A. von (1959), « The Use of Knowledge in Society », *American Economic Review* (1945), vol. 35, p. 519-530. Also in : *Individualism and Economic Order* (1959), London, Routledge and Kegan Paul; Chicago, University of Chicago Press (1948), 1957). Voir aussi : « The Meaning of Competition », 1949, in *Individualism and Economic Order*, 1959, p. 92-106.
- HORNADAY, J.A. (1982), « Research about Living Entrepreneurs », in Kent, C.A., Sexton, D.L. et al. (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 20-34.
- HOSELTZ, B.F. (1952), « Entrepreneurship and Economic Growth », *American Journal of Economic Sociology*, p. 97-106.
- HOSELTZ, B.F. (Ed.) (1968), *The Role of Small Industry in the Process of Economic Growth*, Japan by Miyoei Shinohara, India by Douglas Fisher. The Hague, Paris, Mouton.
- JULIEN, P.A. (1997), *Le développement régional*, Sainte-Foy, Éditions de l'IQRC/Presses de l'Université Laval.
- JULIEN, P.A. et M. Marchesnay (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- KENNEDY, P. (1991), *Naissance et déclin des grandes puissances*, Paris, Éditions Payot.
- KENT, C.A., D.L. SEXTON et K.H. VESPER (Eds.) (1982), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1985), « The Dark Side of Entrepreneurship », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 160-167.
- KIRZNER, I.M. (1983), *Perception, Opportunity and Profit : Studies in the Theory of Entrepreneurship*, (1re édition 1979), Chicago, University of Chicago Press.
- KNIGHT, F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, New York, Houghton Mifflin. Aussi Chicago, University of Chicago Press (1971).
- LEIBENSTEIN, H. (1978), *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, London, Oxford University Press.
- LEIBENSTEIN, H. (1979), « The General X-efficiency Paradigm and the Role of the Entrepreneur », in Rizzio, M.J. (Ed.), *Time, Uncertainty and Disequilibrium*, Lexington, Mass, D.C. Heath, p. 127-139.
- LORRAIN, J. et L. DUSSAULT (1988), « Relation between Psychological Characteristics, Administrative Behaviors and Success of Founder Entrepreneurs at the Start-up Stage », in Kirchoff, B.A., Long, W.A., et al. (Eds), *Frontier of Entrepreneurship Research*, Babson, p. 150-164.
- MCCLELLAND, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, N.J., Van Nostrand. (Voir aussi : nouvelle introduction pour ce même ouvrage, New York, Irvington Publishers (1976).
- MCCLELLAND, D.C. (1971), « Entrepreneurship and Achievement Motivation : Approaches to the Science of Socio-economic Development », in Lengyel, P. (Ed.), Paris, UNESCO.
- MARX, K. (1844), « Économie et philosophie », in Marx, K., *Oeuvres Économie*, tome II, Paris, Gallimard, 1968, p. 1-141.
- MARX, K. (1848), « Le manifeste communiste », in Marx, K., *Oeuvres Économie*, tome I, Paris, Gallimard, 1965, p. 157-195.
- MEREDITH, G.G., R.E. NELSON et P.A. NECK (1982), *The Practice of Entrepreneurship*, Genève, Bureau international du travail.
- PINCHOT, G. (1986), *Intraprendre*, Paris, Inter Édition. Version originale (1985) *Intrapreneuring*, New York, Harper D. Row.
- PRÉVOST, P. (1993), *Entrepreneurship et développement local*, Montréal, Transcontinental.
- RIVERIN, N. et M.-U. PROULX (1997), *Les disparités spatiales de l'entrepreneuriat au Québec*, cahier de recherche n° 97-09, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC de Montréal.
- ROSENBERG, N. et L.E. BIRDZELL Jr. (1986), *How the West Grew Rich*, New York, Basic Books.
- ROTTER, J.B. (1966), *Generalised Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement*, American Psychological Association (Psychological Monographic, généralités et appl. 80, n° 1, entièrement n° 609).
- SAY, J.B. (1803), *Traité d'économie politique : ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, Traduction de : *Treatise on Political Economy : on the Production, Distribution and Consumption of Wealth*, Kelley, New York, 1964 (1re édition : 1827).
- SAY, J.B. (1815), *De l'Angleterre et des Anglais*, Paris, Arthur Bertrand.

-
- SAY, J.B. (1816), *England and the English People*, 2e édition (1816), par John Richter, London, Sherwood, Neely et Jones. Traduction du livre précédent (1815).
- SAY, J.B. (1839), *Petit volume contenant quelques aperçus des hommes et de la société*, 3e édition entièrement refondue sur les manuscrits laissés par l'auteur, et publiée par Horace Say, son fils, Paris, Chez Guillaumin, Libraire.
- SAY, J.B. (1996), *Cours d'économie politique et autres essais*, Paris, Flammarion.
- SCHUMPETER, J.A. (1928), « Der Unternehmer », in Ludwig Elster et al. (Eds.) (1928), *Handwörterbuch der Staatswissenschaften* (4e édition, Jena 1928, 483), référence dans Hartmann, H. (1959), « Managers and Entrepreneurs : a Useful Distinction », *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, n° 3, p. 429-451.
- SCHUMPETER, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, publié en allemand (1912), première édition en anglais, Cambridge, Mass., Harvard University Press 1934, aussi : Cambridge, Mass., *Harvard Economic Studies*, vol. 46, London, Oxford University Press.
- SCHUMPETER, J.A. (1954), *History of Economic Analysis*, édité par Elizabeth Boody Schumpeter, New York, Oxford University Press, aussi : London, George Allen & Unwin (6e édition, 1967).
- TAWNEY, R. H. (1947), *Religion and the Rise of Capitalism*, New York, Penguin.
- TIMMONS, J.A. (1973), *Motivating Economic Achievement : a Five-Year Appraisal*, Actes American Institute of Decision Sciences, nov., Boston. Référence in : Timmons, J.A. (1978a), « Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship », *American Journal of Small Business*, vol. 3, n° 1, p.5-17.
- TIMMONS, J.A. (1978), « Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship », *American Journal of Small Business*, vol. 3, n° 1, p.5-17.
- TOULOUSE, J.M. (1979), *L'entrepreneurship au Québec*, Montréal, Les Presses HEC et Fides.
- TOULOUSE, J.M. et G.A. Brenner (1992), *Activités d'affaires et groupes ethniques à Montréal*, cahier de recherches 92-09-02, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC, Montréal.
- TOYNBEE, A. (1994), *La grande aventure de l'humanité*, Paris, Payot.
- VACHET, A.C. (1988), *L'idéologie libérale. L'individu et sa propriété*, Presses de l'Université d'Ottawa.
- VÉRIN, H. (1982), *Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée*, Paris, Presses universitaires de France.
- WEBER, M. (1930), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, traduit par Talcott Parsons, London, Allen & Unwin.
- WELSCH, H. P. (1992), *International Entrepreneurship and Small Business Bibliography*, Paul University, Chicago.